

**koncepte
rozvoje**

**koncepte
rozvoje
audiovize**

**koncepte
rozvoje
audiovize**

KONCEPCE ROZVOJE AUDIOVIZE STÁTNÍHO FONDU AUDIOVIZE

Září 2026

1. revize

Obsah

1. ÚVOD	6
1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	6
1.2 KONTEXT VZNIKU A EXISTENCE STRATEGIE.....	7
1.2.1. OBECNÝ ÚVOD.....	7
1.2.2. VZTAH MEZI DLOUHODOBOU KONCEPCÍ (DK) A KONCEPCÍ ROZVOJE AUDIOVIZE (KRA)	7
1.3 ÚČEL STRATEGIE.....	8
1.4 UŽIVATELÉ KRA.....	8
1.4.1. VÝVOJ A VÝROBA	8
1.4.2. DISTRIBUCE	12
1.4.3. ZPŘÍSTUPNĚNÍ.....	14
1.4.4. OSTATNÍ POTENCIÁLNÍ UŽIVATELÉ KRA	17
1.5 OSTATNÍ RELEVANTNÍ STRATEGICKÉ DOKUMENTY	17
2. ANALYTICKÁ ČÁST.....	23
2.1 POPIS SOUČASNÝCH TRENDŮ	23
2.1.1. AUDIOVIZUÁLNÍ TRH Z POHLEDU TRŽEB	24
2.1.2. AUDIOVIZUÁLNÍ TRH Z POHLEDU PREFERENCÍ SPOTŘEBITELŮ	26
2.1.3. AUDIOVIZUÁLNÍ TRH Z POHLEDU STRUKTURY TRHU	27
2.1.4. AUDIOVIZUÁLNÍ TRH Z POHLEDU ROLE FILMOVÝCH POBÍDEK	30
2.2 PREDIKCE VÝVOJE TRHU V DALŠÍCH 5 LETECH, VČETNĚ IDENTIFIKACE HLAVNÍCH FAKTORŮ A MOŽNÝCH BARIÉR ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI A ROZMANITOSTI PRODUKCE V ČR	32
2.3 REVIZE STÁVAJÍCÍCH OPATŘENÍ – PLNĚNÍ CÍLŮ DK PRO KONTEXT STANOVENÍ CÍLŮ KRA.....	46
2.3.1. KVALITNĚJŠÍ A PROFESIONÁLNĚJŠÍ VÝVOJ A VÝROBA FILMU A RŮZNORODÁ FILMOVÁ NABÍDKA	46
2.3.1.1. Podpora druhové pestrosti	46
2.3.1.2. Zapojení do evropského prostředí	49
2.3.1.3. Profesionalizace filmového prostředí	50
2.3.2. DOSTAT FILM K DIVÁKOVÍ A DIVÁKA K FILMU	52
2.3.2.1. Fungující kino.....	52
2.3.2.2. Klasická distribuce	53
2.3.2.3. Alternativy ke klasickému kinu – festivaly a VOD	54
2.3.2.4. Reflexe a zviditelnění českého filmu a rozvoj kritického myšlení	55
2.3.2.5. Filmová výchova	57
2.3.2.6. Ochrana práv ke kinematografickým dílům	57
2.3.3. ÚČINNĚJŠÍ PROPAGACE ČESKÉ KINEMATOGRAFIE V ZAHRANIČÍ	57
2.3.3.1. Efektivnější prezentace českého filmu odborné veřejnosti	57
2.3.3.2. Přiblížit český film zahraničním divákům	58
2.4 IDENTIFIKACE PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ, KTERÉ BUDOU ŘEŠENY V RÁMCI KRA	59
2.5 VIDEOHERNÍ PRŮMYSL.....	69
2.5.1 Charakteristika a hodnotový řetězec videoherního průmyslu	69
2.5.2 Český videoherní průmysl.....	71
2.5.3 Globální kontext a vývojové trendy.....	74

2.5.4 Veřejná podpora videoher v zahraničí	74
2.5.5 Problematické oblasti českého videoherního prostředí.....	76

3. STRATEGICKÁ ČÁST 77

3.1 VIZE A ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ	77
3.1.1. LOGIKA INTERVENCE, HIERARCHIE CÍLŮ	77
3.1.2. VIZE	77
3.1.3. STRATEGICKÉ CÍLE	78
3.1.4. SPECIFICKÉ CÍLE	78
3.2 ÚVOD DO POPISU CÍLŮ A OPATŘENÍ V JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH OBLASTECH	81
3.3 STRATEGICKÝ CÍL A – ROZVOJ, STABILITA A KONKURENCESCHOPNOST PRODUCENTSKÝCH FIREM A NA NĚ NAVÁZANÝCH KREATIVNÍCH TÝMŮ	82
SPECIFICKÝ CÍL 1 – ADEKVÁTNÍ PODPORA VÝVOJE A VÝROBY VŠECH KATEGORIÍ AV DĚL.....	84
Opatření 1.1 – Revidovat dosavadní alokaci, alokovat prostředky i na podporu nových typů projektů (KK Kinematografie, KK Televizní díla, KK Animovaná audiovizuální díla a videohry)	86
Indikátory.....	92
SPECIFICKÝ CÍL 2 – ZACHOVÁNÍ DIVERZITY A KULTURNÍCH HODNOT ČESKÉ AUDIOVIZUÁLNÍ TVORBY A PODPORA RŮSTU FIREM PROSTŘEDNICTVÍM OPTIMALIZACE PROCESU VÝBĚRU PROJEKTŮ PRO PODPORU VÝVOJE A VÝROBY AV DĚL V SELEKTIVNÍ PODPOŘE	92
Opatření 2.1 – Stanovení cílů u jednotlivých výzev na podporu vývoje a výroby českých AV děl	93
Indikátory.....	97
Opatření 2.2 – Úprava podmínek dotace pro výrobu a vývoj, aby byly flexibilnější a měly provazbu na stanovené cíle a výstupy z následných evaluací.....	97
Indikátory.....	99
Opatření 2.3 – Konkrétní nastavení hodnoticích kritérií ve výzvách na vývoj a na výrobu AV děl	100
Indikátory.....	102
SPECIFICKÝ CÍL 3 – VÝRAZNĚJŠÍ INTEGRACE DO MEZINÁRODNÍHO PROSTŘEDÍ	102
Opatření 3.1 – Podpora minoritních koprodukcí – nové prvky v hodnocení žádostí.....	103
Indikátory.....	104
Opatření 3.2 – Filmové pobídky	105
SPECIFICKÝ CÍL 4 – PODPORA EXPORTU (ZAHRA NIČNÍCH PRODEJŮ)	105
Opatření 4.1. Podpora mezinárodních prodejů prostřednictvím producenta a sales agenta	106
Indikátory.....	107
SPECIFICKÝ CÍL 5 – PODPORA A ROZVOJ ZAČÍN AJÍCÍCH TALENTŮ.....	108
Opatření 5.1 – Konkrétní nastavení hodnoticích kritérií a indikátorů s cílem usnadnit přístup k selektivní podpoře začínajícím producentům i kreativním týmům	109
Indikátory.....	109
SPECIFICKÝ CÍL 6 – UDRŽITELNOST.....	109
Opatření 6.1 – Udržitelnost jako součást formulářů ve výzvách a jako hodnoticí kritérium	111
Indikátory.....	111
Opatření 6.2 – Tvorb a strategie implementace dalších cílů v oblasti udržitelnosti	111
Indikátory.....	112
SPECIFICKÝ CÍL 7 – POSTUPNÁ INTEGRACE SEGMENTU VIDEOHERNÍHO PRŮMYSLU DO STRATEGICKÉHO VÝHLEDU	112
Opatření 7.1 – Zpracování analytické textace koncepce podpory videoher	112
3.4 STRATEGICKÝ CÍL B – STABILITA VYBRANÝCH PRVKŮ INFRASTRUKTURY.....	113
SPECIFICKÝ CÍL 8 – ADEKVÁTNÍ PODPORA VŠECH INFRASTRUKTURNÍCH AKTIVIT DEFINOVANÝCH V ZÁKONĚ O AUDIOVIZI.....	114
Opatření 8.1: Alokovat prostředky na podporu nových typů projektů, revidovat dosavadní alokaci (KK	

Infrastruktura audiovize)	115
Indikátory.....	116
SPECIFICKÝ CÍL 9 – KONTINUITA A INOVACE V OBLASTI KLASICKÉ A ONLINE DISTRIBUCE, TJ. V KINECH, NA VOD PLATFORMÁCH ČI NA HERNÍCH PLATFORMÁCH	116
Opatření 9.1: Vytvoření kreditové výzvy na podporu distribuce v kinech a úprava výzev na distribuci jednotlivých projektů.....	118
Indikátory.....	120
Opatření 9.2 – Rozšíření podpory kin	120
Indikátory.....	121
Opatření 9.3 – Revize podpory filmových festivalů.....	122
Indikátory.....	123
SPECIFICKÝ CÍL 10 – POSÍLENÍ PROPAGACE, VÝZKUMU A REFLEXE STAVU ČESKÉHO AV PROSTŘEDÍ	123
Opatření 10.1 – Posílení financování propagace českých AV děl na zahraničních festivalech, trzích a při nominacích na zahraniční audiovizuální ceny	124
Indikátory.....	126
Opatření 10.2 – Nové podmínky podpory výzkumu a publikací	126
Indikátory.....	128
SPECIFICKÝ CÍL 11 – KONTINUITA A ROZVOJ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PROFESIONÁLŮ V AUDIOVIZI A V OBLASTI AV VÝCHOVY .	128
Opatření 11.1 – Změny ve struktuře výzev v oblasti vzdělávání a navýšení alokace	129
Indikátory.....	131
3.5 STRATEGICKÝ CÍL C – PODPORA AUDIOVIZUÁLNÍHO PRŮMYSLU PROSTŘEDNICTVÍM STABILNÍHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ FILMOVÝCH POBÍDEK	131
SPECIFICKÝ CÍL 12 – IMPLEMENTACE ZMĚN NASTAVENÝCH V NOVELE ZÁKONA O AUDIOVIZI A VYHODNOCOVÁNÍ JEJICH EFEKTIVITY	131
Opatření 12.1 – Nastavení indikátorů v oblasti pobídek.....	132
3.6 STRATEGICKÝ CÍL D – UDRŽITELNÉ FUNGOVÁNÍ KANCELÁŘE FONDU – VČETNĚ PROPAGACE ČESKÉ AUDIOVIZE A PRŮMYSLU – JAKO ZÁKLAD STABILNÍHO INSTITUCIONÁLNÍHO ZÁZEMÍ STÁTNÍ INSTITUCE	142
SPECIFICKÝ CÍL 13 – PERSONÁLNÍ STABILIZACE KANCELÁŘE.....	145
Opatření 13.1 – Optimalizace počtu zaměstnanců na pozici tajemník a kontext vzniku nového Oddělení koncepcí a analýz (OKA)	146
Opatření 13.2 – Optimalizace počtu zaměstnanců v Oddělení podpory audiovize	148
Opatření 13.3 – Optimalizace počtu zaměstnanců v oddělení filmových pobídek.....	153
Opatření 13.4 – Optimalizace počtu zaměstnanců v Oddělení ekonomickém a správy audiovizuálních poplatků.....	157
Indikátory.....	160
SPECIFICKÝ CÍL 14 – ROZVOJ CZECH FILM CENTER (CFC) A CZECH FILM COMMISSION (CFCOM) JAKO PRIMÁRNÍCH NÁSTROJŮ PROPAGACE ČESKÉ AUDIOVIZE V ZAHRANIČÍ	160
Opatření 14.1 – Revize úkolů a činností CFC a CFCom	169
Indikátory.....	174
SPECIFICKÝ CÍL 15 – ZŘÍZENÍ ODDĚLENÍ OKA A PŘÍPRAVA METODIK A EVALUACE KRA.....	174
Opatření 15.1 – Tvorba metodik a podkladů k evaluaci.....	176
Indikátory.....	177

4. IMPLEMENTAČNÍ ČÁST..... 178

4.1 PLÁN REALIZACE AKTIVIT A ČASOVÝ HARMONOGRAM	178
4.2 ROZPOČET A ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	178
4.2.1. ROZPOČET OBECNĚ.....	178

4.2.2.	TŘI KAŽDOROČNÍ ÚČELOVĚ URČENÉ DOTACE.....	179
4.2.3.	FINANCOVÁNÍ ÚKOLŮ A ČINNOSTÍ FONDU DLE § 10 ZÁKONA O AUDIOVIZI.....	180
4.2.4.	FINANCOVÁNÍ FILMOVÝCH POBÍDEK	181
4.2.5.	FINANCOVÁNÍ KK – PODPORA AUDIOVIZE.....	181
4.2.5.1.	Období vyhlášení KK a časový harmonogram zpracování a vyhlášení KK.....	182
4.2.5.2.	Období připsání příjmů k financování KK na účet Fondu	183
4.2.5.3.	Sestavování finančního plánu ke krytí čtyř KK	184
4.3	SYSTÉM MONITOROVÁNÍ A EVALUACE REALIZACE STRATEGIE	188
4.4	PŘEDPOKLADY REALIZACE STRATEGIE.....	189
5.	<u>POSTUP TVORBY STRATEGIE.....</u>	<u>191</u>
6.	<u>SEZNAM ZKRATEK.....</u>	<u>193</u>
7.	<u>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</u>	<u>196</u>
8.	<u>SEZNAM TABULEK.....</u>	<u>198</u>

1. Úvod

1.1 Základní informace

Název koncepce	KONCEPCE ROZVOJE AUDIOVIZE STÁTNÍHO FONDU AUDIOVIZE
Kategorie koncepce	Národní střednědobá
Gestor tvorby koncepce	Státní fond audiovize
Koordinátor tvorby koncepce	Oddělení koncepce a analýz – Veronika Lengálová
Rok zpracování koncepce	2025
Schvalovatel koncepce	Představenstvo Státního fondu audiovize
Datum schválení	5. 8. 2025
Datum schválení 1. revize	23. 9. 2026
Forma schválení	Usnesení přijatá Představenstvem Státního fondu audiovize při 5. schůzi konané dne 5. 8. 2025 1. revize schválena usneseními při 4. schůzi konané dne 2. 9. 2026, 5. schůzi konané 15. 9. 2026 a hlasováním per rollam dne 24. 9. 2029
Předcházející dokument	Dlouhodobá koncepce
Doba implementace koncepce	2025–2030
Odpovědnost za implementaci	Státní fond audiovize

1.2 Kontext vzniku a existence strategie

1.2.1. Obecný úvod

Rozhodnutí transformovat Státní fond kinematografie na Státní fond audiovizí (obojí dále jako „Fond“) bylo přijato v roce 2021, přičemž financování této transformace bylo součástí Národního plánu obnovy (NPO). Prvotní vizi měly v detailu rozvinout analýzy a studie financované z NPO, a to včetně zapojení externích expertů.

Transformace byla nakonec z NPO kompletně vyjmuta a až v roce 2023 obdržel Fond prostředky z Ministerstva kultury (MK) na provedení detailních analýz. Finální výstupy, data, závěry a doporučení analýz tak nemohly být použity pro obecnější nastavení legislativních změn (byly k dispozici až v roce 2024), nicméně tvoří podstatnou část Koncepce rozvoje audiovizí (KRA). Zmiňovanými analýzami zpracovanými Fondem ve spolupráci s externím týmem jsou:

- *Podkladová studie pro dlouhodobou koncepci audiovizí*, vypracovaná týmem Filozofické fakulty Univerzity Karlovy pod vedením Petra Szczepanika na zakázku SFKMG (členové výzkumného týmu: Andrea Culková, Jan Hanzlík, Veronika Lengálová, Raman Samusevich, Pavel Zahradka);
- *Evaluace fungování Státního fondu kinematografie (SFKMG) v letech 2016–2022. Podkladová studie pro koncepční dokumenty Státního fondu audiovizí*, vypracovaná týmem EEIP, a.s. (členové výzkumného týmu Přemysl Martinek, Dita Tesárková, Daniel Džmuráň a kol.).

Dále, jako podklad pro KRA, Fond z vlastních finančních zafinancoval přípravu *Analýzy českého herního průmyslu a možností nastavení jeho podpory ve Státním fondu audiovizí*, zpracované Helenou Bendovou v roce 2025, a nákup dat (viz odkazy u příslušných obrázků).

Počet externistů prokázal potřebu vzniku Oddělení koncepce a analýz (OKA) a organizačních změn i zakotvení a potvrzení potřeb analytické činnosti do Kanceláře Fondu.

1.2.2. Vztah mezi Dlouhodobou koncepcí (DK) a Koncepcí rozvoje audiovizí (KRA)

Předchůdcem KRA byla Dlouhodobá koncepce (DK) – dokument vytvářený na období 6 let s možností revize v průběhu jeho platnosti. Od vzniku Státního fondu kinematografie v roce 2013 byla DK připravena celkem třikrát. Obsahově se jednalo o ideový dokument, jehož úkolem bylo definovat strategii podpory kinematografie na příslušné období, a to ve všech okruzích podpory vyjmenovaných v zákoně o audiovizí¹ a definovaných ve Statutu. DK stanovovala Rada s administrativně technickou podporou Kanceláře Fondu.

Zákon č. 480/2024 Sb., kterým se mění zákon o audiovizí,² mění Dlouhodobou koncepci (DK) na Koncepci rozvoje audiovizí (KRA). KRA se tak stává hlavním strategickým dokumentem definujícím cíle rozvoje audiovizí a navrhuje opatření, kterými bude Státní fond audiovizí plnění cílů dosahovat.

Na rozdíl od DK se KRA věnuje nejen podpoře,³ ale i dalším činnostem a úkolům Fondu, tj. i filmovým pobídkám, propagaci audiovizí jako celku či provozu Fondu jako instituce. KRA tak nahrazuje DK

¹ Zákon č. 496/2012 Sb., o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizí).

² Zákon č. 480/2024 Sb., kterým se mění zákon č. 496/2012 Sb., o audiovizuálních dílech a podpoře kinematografie a o změně některých zákonů (zákon o audiovizí), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

³ I když poskytování filmových pobídek je z věcného hlediska také podporou audiovizuálního průmyslu, bude tento dokument pod pojmem podpora rozumět poskytování finančních prostředků dle § 10 odst. 1 písm. c zákona o audiovizí.

nejen názvem, ale i obsahovou stránkou, která reaguje na technologický vývoj, na změny ve struktuře audiovizuálního (AV) trhu a v neposlední řadě na změny v legislativním prostředí (detailně viz kap. 2). KRA na rozdíl od DK zpracovává Kancelář Fondu, a to ve struktuře podstatně detailnější, než kterou měla dosavadní DK, a je založena na vyhodnocení sledovaných indikátorů či kvalifikované predikci z nakoupených dat v kontextu priorit odvíjejících se od výše disponibilních finančních prostředků.

1.3 Účel strategie

KRA je hlavním strategickým dokumentem Fondu. Účelem KRA je pro roky 2025–2030 definovat cíle rozvoje audiovize a navrhnout opatření, kterými bude Fond stanovených cílů dosahovat.

Doposud DK rozvíjela pouze oblast podpory kinematografie. Dalším činností realizovaným Kancelářem Fondu se DK věnovala jen minimalisticky, a to z toho důvodu, že do novelizace zákona o audiovizi byla zpracovatelem DK Rada, jež kromě podpory kinematografie další činnosti Fondu neřešila. Mezi tyto další činnosti spadá zejména:

- propagace a prezentace české kinematografie/audiovize,
- propagace českého filmového/AV průmyslu,
- poskytování filmových pobídek,
- rozvoj administrativního zázemí Kanceláře, umožňujícího sběr potřebných dat, datovou analytiku či výzkumnou a evaluační činnost, a to ve vazbě na povinnosti vyplývající z platné legislativy a na postupnou digitalizaci procesů.

Struktura koncepce by se tedy měla změnit tak, aby obsahovala návrhy pro rozvoj audiovize nejen v oblasti podpory, ale také pro rozvoj všech výše uvedených činností instituce, které jsou s podporou audiovize neodmyslitelně propojeny, a to v kontextu schváleného rozpočtu Fondu.

1.4 Uživatelé KRA

1.4.1. Vývoj a výroba

Část dotčených subjektů lze popsat na základě hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec AV průmyslu je v porovnání s jinými odvětvími poměrně složitý. V současné době navíc v reakci na změny související s expanzí nových technologií (např. VOD) dochází k postupné změně zavedených obchodních modelů. I když takové inovace nabízí nové zdroje příjmů pro vlastníky obsahu, mění povahu obchodních vztahů, včetně způsobu financování nové produkce AV děl. V případě videoher se oproti filmu a televizní tvorbě jedná o zcela svébytné mechanismy financování, distribuce a obchodu, které neodpovídají dosavadním zkušenostem Fondu (více o hodnotovém řetězci videoherního průmyslu v kapitole 2.5).

Hodnotový řetězec AV průmyslu tvoří systém propojených firem a fyzických osob, vstupujících do různých fází procesu vývoje, výroby, distribuce a uvádění AV děl (ateliéry, půjčovny techniky, střižny, postprodukční studia, zvuková studia apod.), včetně financování. Každý z těchto segmentů na sebe váže řadu vertikálně propojených aktivit k realizaci AV projektu.

Finney (2010)⁴ takovýto systém označuje termínem dezintegrováný model, protože každý prvek v řetězci je silně závislý na síti vazeb různých jednotlivců a firem, z nichž každý musí plnit konkrétní

⁴ Angus Finney, Value chain restructuring in the global film industry, The 4th Annual Conference on „Cultural Production in a Global Context: The Worldwide Film Industries“, Grenoble Ecole de Management, Grenoble, France, 3-5 June, 2010.

závazky a vykonávat aktivity tak, aby byl projekt dokončen.

Bloore (2009)⁵ pak poukazuje na fakt, že ve chvíli, kdy je film uveden do distribuce, jsou příjmy z prodeje vstupenek, DVD či on-line stahování apod. děleny dle různých předem stanovených podílů nebo provizí a prochází zpět celým řetězcem. Jejich tok je tak velmi složitý.

Dominantní hollywoodský studiový systém postavil svůj úspěch na integrovaném obchodním a distribučním modelu hodnotového řetězce s globálním dosahem, kde jsou vývoj, výroba a šíření zajišťovány v rámci firemní skupiny.

Nezávislý evropský systém má v porovnání s tím studiovým výrazně slabší pozici. Na rozdíl od studiového průmyslu nezávislý AV průmysl zřídka vyrábí a distribuuje film v rámci jedné skupiny. V systému dezintegrovaného modelu vstupuje do procesu celá řada nezávislých firem.

Za subjekty nezávislého filmového průmyslu jsou považovány mikro, malé a střední podniky, které nedisponují významným vlastním kapitálem a musí financování každého nového audiovizuálního díla zajišťovat kombinací různých zdrojů – zejména veřejné podpory, plnění ze strany smluvních partnerů či plateb za předkupní práva a podobně. Primárním úkolem nezávislého výrobce je tedy najít finanční prostředky na projekt mimo rámec integrovaného obchodního a distribučního modelu s globálním dosahem, na jehož vybudování nemá ekonomickou sílu ani nástroje. I z tohoto důvodu fungují ve většině evropských zemí specializované audiovizuální fondy, jež poskytují doplňkové financování a umožňují nezávislým producentům realizovat jejich projekty.

U evropské kinematografie je ještě třeba brát v úvahu mj. jazykovou fragmentaci. Evropský AV průmysl tak může jen obtížně dosahovat obdobných čísel návštěvnosti, která generuje hollywoodský studiový systém. Fragmentární je také evropský distribuční systém, kde výrobci AV děl nedisponují vlastními nadnárodními distribučními labely a mezinárodní prodej práv tak realizují specializované firmy (sales agenti), spolupracující s distribučními firmami a vysílateli v jednotlivých zemích.

Podobné je to i v segmentu produkce primárně určené pro online platformy. Vedle globálních hráčů, kteří jsou často součástí hollywoodského studiového systému, existují také lokální platformy často provázané s filmovými festivaly nebo s vysílateli. Na rozdíl od tvorby obsahu pro kina, který ve studiovém systému zůstává v rukách amerických kreativců, obsah pro platformy často vzniká ve spolupráci s lokálními producenty. Důvodem je jednak legislativa EU a povinnost mít v katalogu evropský obsah, jednak preference diváků, kdy online platformy potřebují k úspěchu v jednotlivých zemích lokální filmy a seriály.

Evropský systém se vzhledem k jazykové roztržštěnosti a kulturním rozdílům nikdy nestane systémem studiovým. I proto EU dlouhodobě, prostřednictvím programu Kreativní Evropa, podporuje vznik mezinárodních koprodukcí formou specificky zacílené podpory

- vývoje v oblasti kinematografie,
- výroby v oblasti TV a VOD obsahu,
- distribuce v oblasti obchodu s právy na nadnárodní úrovni či
- vzdělávání filmových profesionálů.

Podporu z těchto programů čerpají i sales agenti.

⁵ Peter Bloore, Re-defining the independent film value chain. UK Film Council 2010. Dostupné z <http://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/redefining-the-independent-film-value-chain.pdf>

Před pádem železné opony existoval v tehdejší Československu státní studiový systém, který zahrnoval i obchodní a distribuční model, čímž se strukturálně podobal systému fungujícímu ve Spojených státech. Tento model však nebyl založen na tržních principech, nýbrž byl centrálně řízen státními institucemi. Po rozpadu tohoto modelu vznikl v oblasti kinematografie systém nezávislých producentů, v němž se vlastnické podíly na audiovizuálních dílech odvíjejí od koprodukčních struktur. Do těchto struktur vstupují jak veřejnoprávní a komerční televize, tak distributoři a zejména filmové fondy. Ty v oblasti kinematografie umožňují producentům ponechat si vyšší procentuální podíl na vlastnických právech k jimi vyrobeným AV dílům. Obdobné platí i v oblasti AV děl pro TV a VOD platformy v případě, že jsou jejich výroba či vývoj spolufinancovány z prostředků audiovizuálních fondů.

Produkční společnosti lze obecně rozdělit na společnosti poskytující především servisní služby (zahraničním) produkcím / realizující minoritní koprodukce a společnosti zaměřené především na vlastní tvorbu (producentské). Nicméně mezi produkčními firmami existují kromě uvedených zástupců jednotlivých kategorií i společnosti, které nelze do těchto skupin zařadit jednoznačně, neboť se v rámci svých aktivit věnují jak servisní činnosti, tak vlastní tvorbě. Níže následují definice typů nezávislých výrobců:

Typ 1 – Firmy poskytující servisní služby (zahraničním) produkcím / realizující minoritní koprodukce

Typ 1a – Firmy zabývající se především servisními službami pro zahraničního majitele práv

Ve většině případů se jedná o společnosti dlouhodobě působící na českém trhu, které využívají a dále rozvíjejí osobní kontakty se zahraničními producenty, studií a platformami. Společnosti poskytující servisní služby zahraničním produkcím patří z hlediska obratu, pohybuujícího se řádově v ČR ve vyšších desítkách či nižších stovkách milionů korun, mezi nejvýznamnější společnosti v odvětví produkce audiovizuálních děl. Společnost poskytující servisní služby odpovídá většinou za kontraktování veškerých místních pracovníků a služeb a obecně dohlíží a odpovídá za část produkce, která v její zemi probíhá.

Typ 1b – Firmy zajišťující servisní služby, ale realizující i minoritní koprodukce

Tento typ společností kromě výše popsaného poskytování servisních služeb realizuje i minoritní koprodukce, tj. český minoritní koproducent se podílí minoritně na zajištění zdrojů financování, a to jak formou zajištění filmové pobídky či dotace v rámci výzvy na podporu minoritních koprodukcí od Fondu, tak i formou vlastního vkladu a koprodukční participace. Dostává přitom kredit koproducenta a podíl na právech, ač minimální. Podstatnější pro jeho životopis je kredit koproducenta. Nicméně svou hodnotu má i využití práv pro vlastní teritorium, protože firmě přináší další finance. V některých případech je podmínkou realizace v rámci podpory minorit také obsazení klíčových štábových profesí českými profesionály. Více viz dopad na výzvy na výrobu minorit v kap. 3 této KRA.

Typ 1c – Firmy zabývající se především servisními službami pro českého majitele práv

Tento typ společností realizuje tvorbu AV děl pro českého zadavatele. Tím může být jak vysílatel či VOD platforma, tak nezávislý výrobce. Často právě nezávislý výrobce zakládá servisní společnost pro jeden konkrétní projekt. Smyslem takovéto obchodní struktury je v případě neúspěchu projektu nebo nezajištění dostatečného množství financí neohrozit mateřskou společnost, která je držitelem práv k dalším AV dílům.

Typ 2 – Firmy produkující vlastní díla / realizující majoritní koprodukce

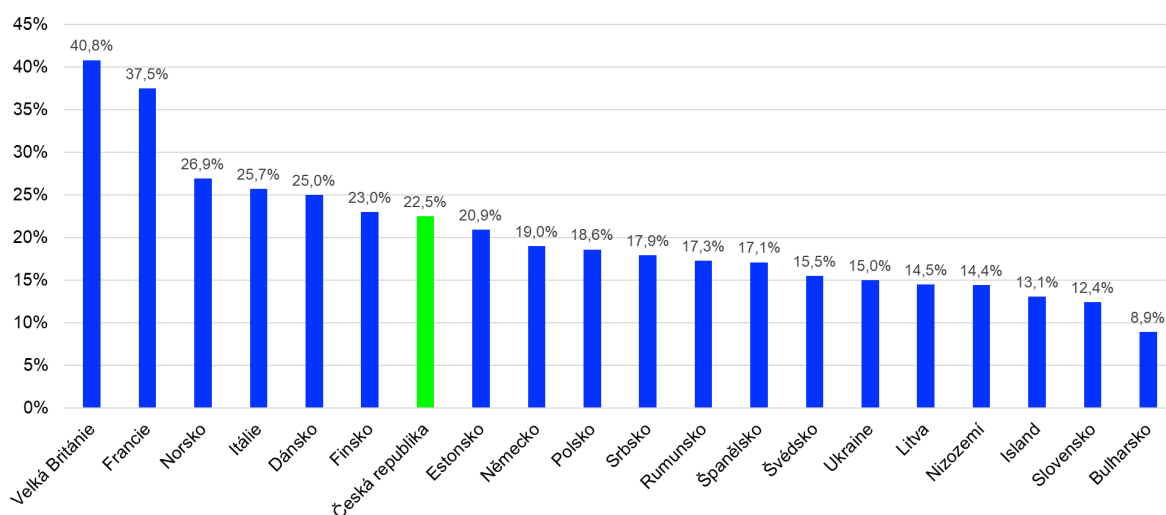
Druhou kategorií společností jsou domácí produkce věnující se tvorbě vlastních děl, tj. realizující majoritní koprodukce. Tento typ společností představuje z hlediska celkových tržeb odvětví produkce filmů přibližně 35–40 % tržeb a je výrazně početnější než skupina společností věnujících se převážně servisním službám / minoritním koprodukcím.

Z hlediska výše ročního obrátu společnosti se tento typ firem pohybuje na úrovni jednotek až vyšších desítek milionů korun. Společnosti věnující se primárně dokumentární tvorbě dosahují s ohledem na výrazně nižší náklady dokumentárních projektů ročních obrátů v řádech 1 až 10 mil. Kč. Pro společnosti zaměřující se na animovanou tvorbu je charakteristický nízký počet realizovaných projektů za rok, což je dáno zejména výraznou časovou náročností projektů, a též výrazně nižší obrát v porovnání se společnostmi věnujícími se hrané tvorbě. Podíl přidané hodnoty⁶ vůči výnosům je u firem v této kategorii v porovnání se servisními společnostmi vyšší (servisní společnosti do cca 5 %, firmy s vlastní tvorbou více jak 10 %).

Tyto firmy také často kombinují vlastní tvorbu s minoritními koprodukcemi, protože jim to umožňuje získávat prostředky na výrobu AV děl v dalších evropských zemích a podporu z fondů EU. V neposlední řadě jim minoritní koprodukce umožňují diverzifikovat svůj katalog a zároveň zajistit práci svým kreativním týmům.

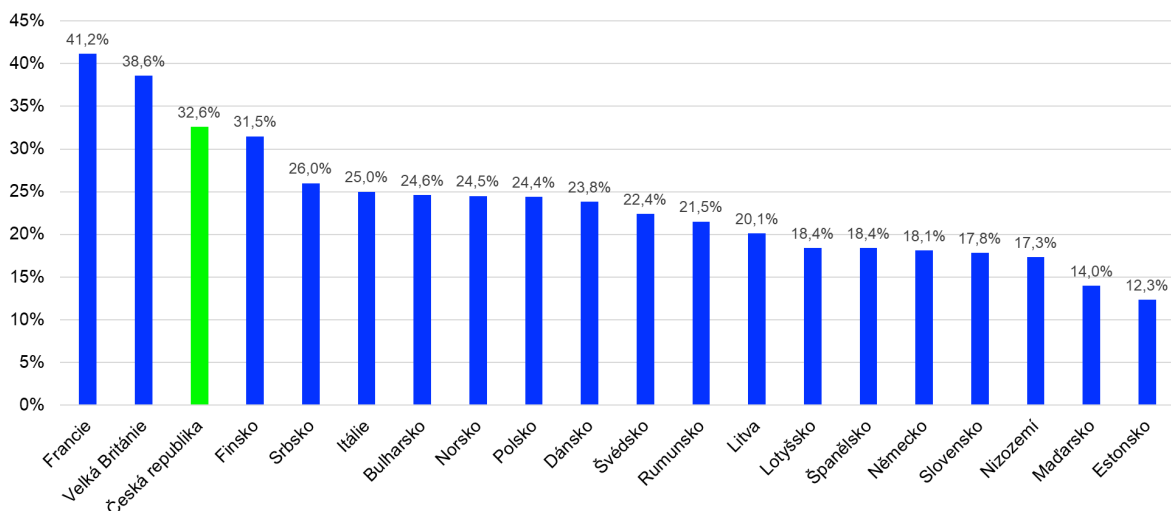
Domácí tvorba uváděná v kinech je v České republice v porovnání se srovnatelnými zeměmi (Maďarsko, Irsko, Slovensko, Rakousko, Belgie) divácky velmi úspěšná. Dle podílu domácí produkce na celkovém počtu se ČR řadí mezi země s nejpobulárnější domácí kinematografií u diváků. Vedle vysokého podílu návštevnosti jsou domácí tvůrci se svými snímky zvaní na mezinárodní festivaly.

Obrázek 1: Podíl národních filmů na návštevnosti kin v evropských zemích (2023), data z 05/2025



⁶ Přidaná hodnota = rozdíl výnosů a nákladů z výrobní (výkonové) činnosti.

Obrázek 2: Podíl národních filmů na návštěvnosti kin v evropských zemích (odhad 2024), data z 05/2025



Zdroj: Evropská audiovizuální observatoř (EAO), tisková zpráva z 13.5.2025⁷

Z hlediska zdrojů financování je významným partnerem firem produkcí vlastní tvorbu / realizujících majoritní koprodukce veřejnoprávní Česká televize či soukromé televizní společnosti.

1.4.2. Distribuce

Po výrobní fázi následuje fáze šíření/zpřístupnění produktu. Distributor zajišťuje šíření AV děl, zodpovídá za oběh filmů, zabezpečuje jejich reklamu a publicitu apod. Zároveň má právo, na základě licence od producenta, obchodovat s distribučními právy, která následně poskytuje provozovatelům kin a někdy i poskytovatelům mediálních služeb. V případě, že distribuční společnost vystupuje i jako koproducent, nabývá adekvátní části majetkových práv.

Technologický vývoj v oblasti digitálních technologií postupně mění způsob, jakým diváci konzumují AV mediální obsah, což vyvíjí tlak na změnu tradičních modelů pro uvádění filmů (viz i následující kapitoly popisující současný stav a predikující budoucí vývoj). Tradiční obchodní model distribuce filmu je založen na životním cyklu složeném z tzv. distribučních oken – exkluzivních časových období v rámci jednotlivých regionů, která oddělují postupné uvolňování díla pro jednotlivé typy šíření, v pořadí daném výší mezního příjmu a možnostmi propagace. V tomto systému se filmy zpravidla uvádějí nejprve v kinech, po smluvně stanovené době následuje transakční okno (PVOD/TVOD a/nebo EST) a případně vydání na fyzických nosičích (DVD/Blu-ray), pokud se ještě vyrábějí; poté jsou uvolněny pro předplacené streamovací služby (SVOD) nebo placené televize (pay-TV); v závěru se tituly přesouvají do volně dostupných forem šíření, např. lineárního (free-to-air) vysílání, AVOD, FVOD či FAST.

V reakci na technologický a společenský vývoj však distributoři (aby byli schopni v měnících se podmínkách ekonomicky obstát) museli začít experimentovat i s alternativními modely, včetně tzv. day-and-date release, tedy souběžného uvedení titulu v kinech a zpřístupnění v placených službách pro domácí sledování – tato praxe se nicméně nestala standardem a dnes se týká pouze filmů, u nichž není kinodistribuce cílem. Po pandemii covidu-19 se průměrné exkluzivní kinematografické

⁷ EAO, European films made up a third of all cinema admissions in Europe in 2024, 13. 5. 2025, <https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/-/european-films-made-up-a-third-of-all-cinema-admissions-in-europe-in-2024>.

okno zkrátilo a globální SVOD platformy (např. Disney+, Netflix) uvádějí filmy většinou již 3–5 měsíců po premiéře. Nastavení oken se sice po roce 2022 stabilizovalo, ale liší se podle komerčního potenciálu titulu, konkrétního studia a trhu: např. průměrný hollywoodský film se v roce 2024 dostal na SVOD platformu za 87 dní.⁸ V Evropě jsou obecně okna delší, zvláště v zemích, kde jsou předmětem regulace (např. ve Francii kolem 15–17 měsíců).⁹

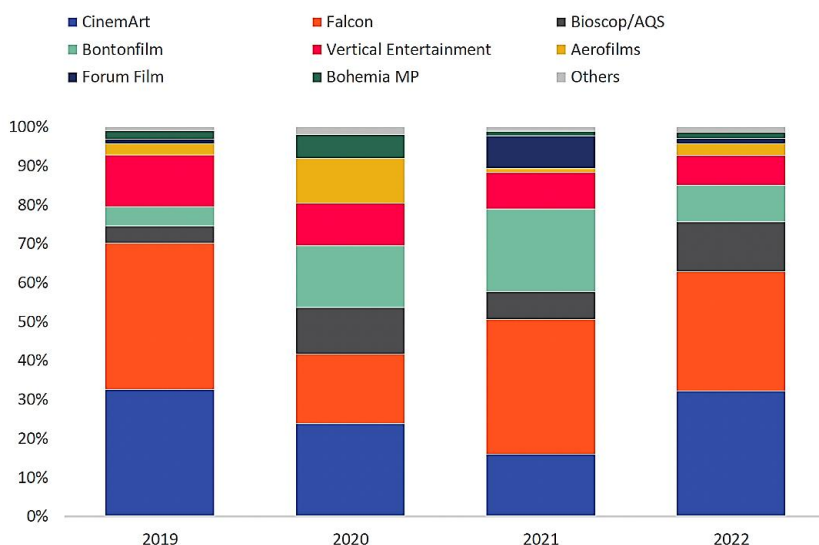
V oblasti televizních děl byla před nástupem digitalizace a VOD platformem distribuce limitovaná na vlastní kanály vysílatele, přičemž nebylo důležité, zda obsah vyrobil sám nebo ve spolupráci s nezávislým producentem. Dnes je možné i v rámci jednoho trhu zajistit online distribuci televizních děl na více platformách. Licence jsou prodávány jak samotným vysílatelem, tak nezávislým producentem, pokud je mu umožněno s VOD právy nakládat (nejčastěji v případě děl pro lineární TV vysílání).

Trh distribuce je v porovnání s trhem produkce významně koncentrovanější. V rámci struktur jednotlivých distribučních skupin pak můžeme nalézt několik příkladů částečné vertikální integrace, tj. začlenění kinodistribuce, provozování kin či provozování VOD platformy. Největší české distribuční firmy jsou pak zároveň sublicensory pro americký studiový obsah. Přesto stále zůstává faktem, že AV průmysl v ČR je relativně fragmentovaný a prakticky zde neexistují větší integrovaná studia západoevropského typu.

Kinodistribuce

Distribuční společnosti jsou v porovnání s produkčními společnostmi významně koncentrovanější. Z tržních podílů dle tržeb distribuovaných snímků je patrné, že TOP 4 nejvýznamnější společnosti představují přibližně 80 % trhu.¹⁰

Obrázek 3: Podíly distribučních společností na českém trhu dle výnosů



⁸ Alice Thorpe, Delay to pay: Studios keep movies off platforms longer to protect box office revenues. Ampere Analysis, 08. 5. 2025, <https://www.ampereanalysis.com/insight/delay-to-pay-studios-keep-movies-off-platforms-longer-to-protect-box-office-revenues>.

⁹ Screens to Streams: The Evolution of Film Release Windows in Europe. Film Take, červenec 2024, www.filmtake.com/distribution/screens-to-streams-the-evolution-of-film-release-windows-in-europe-part-one, www.filmtake.com/distribution/screens-to-streams-the-evolution-of-film-release-windows-in-europe-part-two.

¹⁰ UFD, Market share distributorů, <https://www.ufd.cz/prehledy-statistiky/market-share-distributoru>.

Zdroj: Szczepanik (2025)¹¹

Trhu tak dominují společnosti distribuující kromě českých děl i snímky velkých amerických studií, které je možné zhlédnout ve velkém množství kin. To se logicky projevuje v počtu představení, diváků i výši tržeb. Na druhou stranu distribuční společnosti zaměřené především na artové tituly (např. Film Europe, Aerofilms) jsou významnější z hlediska počtu premiér.

Distribuce na DVD a Blu-ray discích

V oblasti distribuce DVD a Blu-ray nosičů v ČR patří mezi nejvýznamnější hráče společnosti Bontonfilm a divize Magic Box společnosti AQS. V reakci na technologický vývoj je však distribuce DVD stále více nahrazována digitální distribucí.

1.4.3. Zpřístupnění

Promítání v kinech

Co se týče vztahů distributorů a provozovatelů kin, provozovatelé kin hradí licenční odměnu distributorovi (tzv. půjčovné). Jedná se o odměnu distributora za poskytnutí podlicence k užití filmu jeho zpřístupněním veřejnosti provozováním ze záznamu.

V České republice působí jak provozovatelé multikin (Cinema City Czech, CineStar, Golden Apple Cinema, Premiere Cinemas Czech a Cinema),¹² tak i provozovatelé artových kin či tradičních jednosálových kin (včetně obecních/městských).

Z údajů o návštěvnosti kin v ČR byl v letech před koronavirovou krizí zřejmý trend rostoucích tržeb i počtu diváků. Během pandemie se návštěvnost i tržby propadly a ani v letech 2022–2024 se nevrátily na předpandemickou úroveň roku 2019 (2,28 mld. Kč v roce 2023 a 2,26 mld. Kč v roce 2024 oproti 2,6 mld. Kč v roce 2019). Ačkoli se rok 2019 používá jako benchmark ve statistikách Evropské audiovizuální observatoře, je potřeba poznamenat, že v ČR byl z hlediska počtu diváků v kinech mimořádně úspěšný a že dlouhodobější srovnání ukazuje nárůst průměrné roční návštěvnosti v letech 2022–2024 (13,3 mil. diváků) oproti obdobím 2001–2010 (11,8 mil. diváků) a 2011–2019 (12,3 mil.).

Online distribuce

V oblasti uvádění filmů lze v posledních letech spatřit trend rostoucí oblíbenosti digitální (online) distribuce ve formě video on demand (VOD), který tak doplňuje tradiční způsoby sledování filmů v televizi a v kině. V rámci online distribuce můžeme rozlišit několik základních druhů a přístupů, přičemž u konkrétních streamovacích služeb často dochází k jejich kombinování.

Electronic Sell Through představuje elektronický prodej AV obsahu a je alternativou ke klasické video distribuci (DVD a Blu-ray nosiče). Většinou umožňuje stažení a uložení souboru (např. Apple TV, Google TV).¹³

Transaction Video on Demand (TVOD nebo také Pay-per-view) je elektronický prodej AV obsahu, kdy je titul zákazníkovi zapůjčen většinou na 24 až 48 hodin. Zákazník tak platí pouze za zhlédnutí konkrétního obsahu. Tato služba představuje jakousi digitální videopůjčovnu či videotéku (např. DAFilms, KVIFF.TV).

Subscription Video on Demand (SVOD) představuje v současnosti dominantní prodej AV obsahu

¹¹ P. Szczepanik et al., Communications, Media and Internet Concentration in the Czech Republic. Global Media and Internet Concentration Project, 2025, <https://doi.org/10.22215/gmicp/2025.01.2043>.

¹² Podle údajů Unie filmových distributorů existovalo v ČR v roce 2025 30 multikin (multikina s minimálně čtyřmi sály).

¹³ Uvedené příklady služeb a typologické přiřazením k druhům poskytovaných služeb jsou platné k 06/2025.

prostřednictvím předplatného, po jehož zaplacení získává zákazník přístup k exkluzivnímu obsahu (např. Netflix, Oneplay).

Ad Supported Video on Demand (AVOD) představuje služby nabízející AV obsah zdarma, avšak obsahující vloženou reklamu. Tento způsob distribuce se v rámci VOD služeb nejvíce blíží modelu klasického volně šířitelného televizního vysílání (např. Stream.cz, prima+ Free).

U **FVOD** jde o **Free Video on Demand** s neplaceným přístupem a převážně bez reklam, což je model typický pro streamovací platformy médií veřejné služby (iVysílání ČT).

Premium Video on Demand (PVOD) je systém, který umožňuje zákazníkům zhlédnout obsah dříve než ostatní uživatelé SVOD či TVOD služeb, avšak za vyšší finanční částku (může být součástí nabídky SVOD služeb, např. KVIFF.TV).

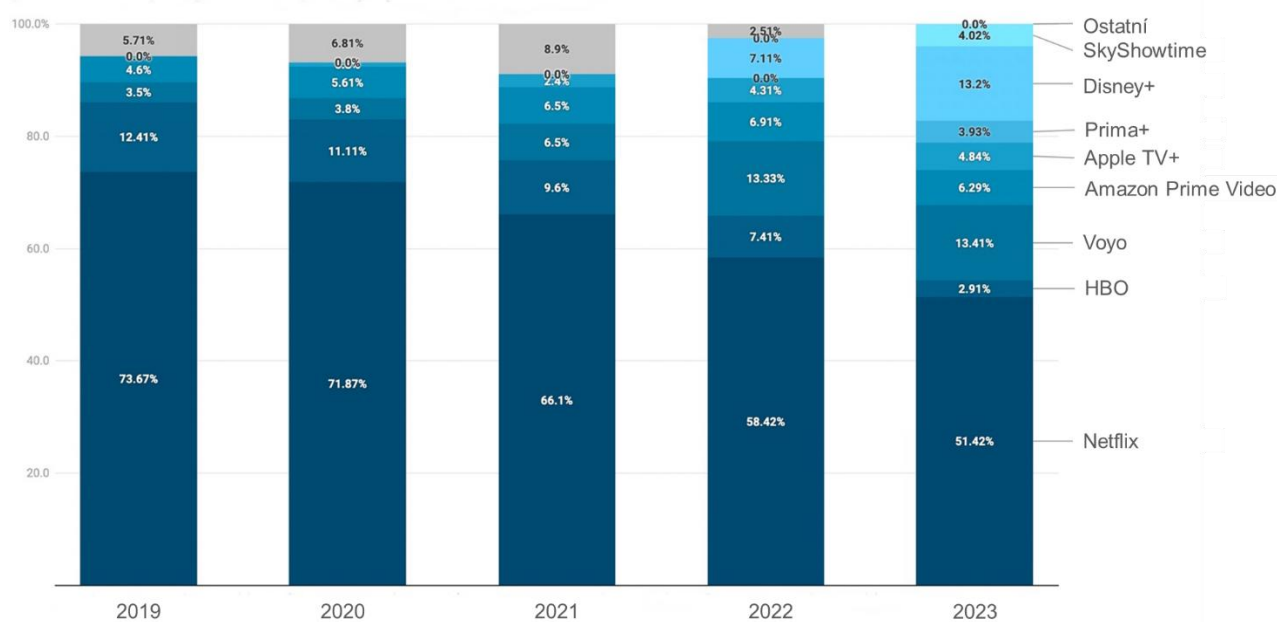
Freemium je hybridním způsobem monetizace VOD. Jedná se v podstatě o různé kombinace výše uvedených modelů. Oblíbenou taktikou je nalákat diváka na neplacenou službu, takto si ho získat a finálně docílit toho, že si službu předplatí (např. prima+, YouTube). Hybridním modelem je i neplacené zpřístupnění obsahu s reklamou a zpoplatnění přístupu bez reklam. Další variantou je zpřístupnění malé části knihovny zadarmo s tím, že pokud chce divák více obsahu, již si zaplatí. Případně sportovní utkání mohou být nabízena zadarmo se zpožděním, přímý živý přenos je však placený apod.

FAST (Free Ad-Supported Streaming Television) kanály nejsou službami VOD, ale spíše levnou nápodobou lineárního TV vysílání financovaného reklamou v prostředí internetu, bez infrastruktury pro živé vysílání; často součást smart TV platforem (např. Rakuten TV).

Následující výčet uvádí přehled nejvýznamnějších VOD služeb dostupných na českém trhu:

- Netflix,
- Oneplay (dříve Voyo a O2 Videotéka),
- Disney+,
- HBO Max,
- Amazon Prime Video,
- prima+,
- Apple TV+,
- SkyShowtime,
- KVIFF.TV,
- DAFilms,
- EDISONLINE.

Obrázek 4: Podíly SVOD služeb na českém trhu dle výnosů



Zdroj: Szczepanik (2025)¹⁴ na základě dat Ampere Analysis

Na českém SVOD trhu lze sledovat trend růstu celkové penetrace i výnosů, ale zároveň mírného snižování koncentrace vlivem posilování zahraniční i české konkurence vůči dominantnímu Netflixu.

Jeho tržní podíl poklesl mezi lety 2019 a 2023 ze 74,7 % na 51,4 %, zatímco podíl Voya (dnes Oneplay) stoupl ze 3,5 % na 13,4 %.

Vysílání filmů v televizi

Smluvní vztah mezi provozovatelem televizního vysílání a producentskou společností může mít několik forem. Může jít o:

- zakázkovou smlouvu na zakázkovou výrobu zvukově obrazového záznamu sjednaného audiovizuálního díla nebo série audiovizuálních děl;
- licenční smlouvu;
- koprodukční smlouvu, která je mezi provozovatelem televizního vysílání a producentem uzavírána v případě, že je vstup provozovatele televizního vysílání do výroby filmového díla významnější. Smlouva pak vedle výše uvedeného detailně upravuje i jednotlivé aspekty spolupráce.

Kromě filmů se provozovatelé televizního vysílání podílejí také na tvorbě televizních seriálů (v režimu in-house, zakázky nebo koprodukce), jejichž objem vzrostl mezi lety 2018 a 2024 přibližně trojnásobně (omezíme-li se na limitované seriály, tedy bez započítání dlouhohrajících soap oper), a to především vlivem produkce pro SVOD platformy TV Nova a FTV Prima.

I tady se prosazují nezávislí producenti, kteří jsou schopni zajistit prostředky na výrobu televizních

¹⁴ P. Szczepanik et al., Communications, Media and Internet Concentration in the Czech Republic. Global Media and Internet Concentration Project, 2025, <https://doi.org/10.22215/gmicp/2025.01.2043>.

seriálů z mezinárodních zdrojů (Kreativní Evropa, zahraniční audiovizuální fondy), případně propojit koprodukčně platformy a televizní vysílatele.

1.4.4. *Ostatní potenciální uživatelé KRA*

- Fond a jeho orgány;
- diváci / uživatelé příslušných služeb;
- Ministerstvo kultury (MK), Ministerstvo financí (MF);
- RRTV
- provozovatelé kin,
- provozovatelé VOD platform,
- profesní organizace,
- vzdělávací instituce,
- Národní filmový archiv (NFA) a další.

1.5 Ostatní relevantní strategické dokumenty

Dokument KRA nevzniká v právním či koncepčním vakuu. Význam AV průmyslu se propisuje do jiných strategických materiálů, platných jak na evropské, tak na národní/regionální úrovni, a naopak cíle v KRA mohou být ovlivněny směřováním jiných hospodářských politik. Na řadu aspektů AV průmyslu je zároveň třeba se dívat nadrezortní optikou: AV průmysl je součástí kultury obecně (MK), je jedním ze segmentů české ekonomiky (MPO), může přispívat k rozvoji regionů, turistického ruchu (MMR), formuje část zahraničních vztahů (MZV) apod.

Proto byla KRA připravována s respektem k obsahu všech relevantních materiálů a v souladu s jejich cíli a opatřeními. Zároveň má takovou formu, aby mohl být její obsah promítnut a dále rozvíjen v krátkodobých koncepcích (KK) dle § 10 odst. 5 zákona o audiovizí.

Evropská úroveň

Mezi nejdůležitější cíle veřejné podpory AV odvětví v EU, **kteří je třeba v KRA respektovat** (viz i odkazy na příslušné předpisy v poznámkách pod čarou), patří:

- posílení **konkurenceschopnosti** subjektů evropského audiovizuálního odvětví prostřednictvím zlepšení přístupu k soukromému financování (iniciativa **MedialInvest**¹⁵), rozvoje dovedností přizpůsobených novým digitálním technologiím a globální konkurenci;
- podpora **kulturní rozmanitosti** s ohledem na její roli v rozvoji inovací a sociální koheze a jako protiváhy sílícího vlivu globálních streamingových služeb, mj. prostřednictvím programu **MEDIA Kreativní Evropa** zřízeného Nařízením (EU) 2021/818, kterým se zavádí program Kreativní Evropa (2021–2027);¹⁶

¹⁵ Spadá do širšího programu InvestEU Equity v rámci oblasti Kreativní a kulturní odvětví; <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/mediainvest>

¹⁶ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2021/818 ze dne 20. května 2021, kterým se zavádí program Kreativní Evropa (2021–2027) a zrušuje nařízení (EU) č. 1295/2013, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32021R0818>. Program trvá od 1. ledna 2021 do 31. prosince 2027, tedy po dobu platnosti víceletého finančního rámce. Nařízení obsahuje dostupné formy financování ze strany EU a pravidla pro poskytování tohoto financování.

- podpora **nezávislých producentských společností** jakožto zdrojů kulturní rozmanitosti, inovací a lokálních příběhů, mj. prostřednictvím selektivní podpory programu **MEDIA Kreativní Evropa**, podpory jejich ekonomické odolnosti v postpandemické éře a férovější dělby práv a výnosů ve smluvních vztazích mezi producenty a streamingovými službami;
- podpora hledání nových nástrojů a obchodních modelů pro zlepšení **celoevropské dostupnosti** audiovizuálního obsahu (mj. **usnesení Evropského parlamentu**,¹⁷ **závěry Rady EU**);¹⁸
- s tím související podpora kulturního **exportu**, mj. prostřednictvím zvýšení investic do audiovizuálních děl, a tím i posílení konkurenceschopnosti (nástroje pro zlepšení přístupu malých podniků k financování), či prostřednictvím podpory mezinárodních koprodukcí, sales agentů a přeshraničního šíření různými distribučními kanály (program **MEDIA Kreativní Evropa**);
- podpora environmentální udržitelnosti a dekarbonizace;¹⁹
- podpora **genderového** mainstreamingu, diverzity a inkluze.²⁰

Národní úroveň

Na vládní úrovni je aktuální přístup k rozvoji audiovize jako oblasti kulturních a kreativních odvětví (KKO) zakotven ve strategickém rámci pro rozvoj České republiky do roku 2030 Česká republika 2030. Státní kulturní politika se má podle tohoto dokumentu zaměřit na **ekonomický a společenský potenciál KKO**, jenž přesahuje oblast kultury a umění, protože nabízí zdroj „technologických i netechnologických inovací“, které „svou přidanou hodnotou přispívají k rozvoji ostatních hospodářských odvětví“.²¹ KKO jsou zároveň významným tvůrcem pracovních míst, která plní „*kreativní a motivační roli vůči dalším skupinám společností*“.²²

¹⁷ Usnesení Evropského parlamentu ze dne 20. října 2021 o evropských médiích v digitální dekádě – akční plán na podporu oživení a transformace (2021/2017(INI)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0428_CS.html

¹⁸ Závěry Rady o zvýšení dostupnosti a konkurenceschopnosti evropského audiovizuálního a mediálního obsahu (2021/C 501 I/02), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52021XG1213\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52021XG1213(02))

¹⁹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1760 ze dne 13. června 2024 o náležité péči podniků v oblasti udržitelnosti a o změně směrnice (EU) 2019/1937 a nařízení (EU) 2023/2859, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32024L1760>; Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2464 ze dne 14. prosince 2022, kterou se mění nařízení (EU) č. 537/2014, směrnice 2004/109/ES, směrnice 2006/43/ES a směrnice 2013/34/EU, pokud jde o podávání zpráv podniků o udržitelnosti, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>; Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2020/852 ze dne 18. června 2020 o zřízení rámce pro usnadnění udržitelných investic a o změně nařízení (EU) 2019/2088, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32020R0852>; Návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady o dokládání a sdělování výslovných environmentálních tvrzení (směrnice o environmentálních tvrzeních) COM/2023/166 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52023PC0166>; Závěry Rady o budování evropské strategie pro ekosystém kulturních a kreativních průmyslů (2022/C 160/06), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52022XG0413\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52022XG0413(01)); balíček Omnibus I, https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en

²⁰ Např. Směrnice Rady 2000/78/ES stanovuje obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>; Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32006L0054>; Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/41/EU o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32010L0041>; Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2019/1158/EU o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32019L1158>; Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2022/2381/EU o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32022L2381>; Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2023/970/EU, kterou se posiluje uplatňování zásady stejné odměny mužů a žen, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32023L0970>.

²¹ Úřad vlády České republiky. Odbor pro udržitelný rozvoj, Česká republika 2030, s. 38, www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/CR-2030/Strategicky_ramec_Ceska_republika_2030-compressed-1.pdf

²² Tamtéž, s. 42.

Ministerstvo kultury (MK) si v dokumentu *Státní kulturní politika 2021–2025*²³ jako hlavní strategické cíle v oblasti audiovizu vytyčilo **rozvoj lidského kapitálu, mezisektorového inovačního potenciálu, internacionalizace a obecně ekonomického přínosu kultury**. Audioviz se v rámci tzv. trojsektorového členění kultury podle MK řadí ke kulturním odvětvím s největším objemem soukromých investic a nejvyšším tempem růstu (nejrychleji roste v oblasti herního vývoje), zároveň na ni nejvíce dopadá vývoj v oblasti digitalizace, a to v pozitivním (růst spotřeby prostřednictvím streamingu) i negativním smyslu (pokles návštěvnosti kin). Pandemie covidu-19 a práce na podpůrných programech zviditelnily průmyslové a sociální aspekty KKO. Pandemie také názorně ukázala vnitřní závislosti mezi skupinami aktérů (např. kina závislá na výrobcích) a těsnou propojenost audiovizu s dalšími kulturními odvětvími i odvětvími mimo KKO (např. ubytovací služby a turismus), což vyžaduje zvolit komplexnější přístup při jejich regulaci a poskytování veřejné podpory, než jaký byl dosud praktikován. Tento přístup vyžaduje mimo jiné spolupráci mezi sektory a příslušnými ministerstvy.

Strategické cíle oficiální české exportní politiky v oblasti kultury zohledňují **ekonomický, společensko-kulturní a zahraničně-politický přínos kulturního exportu**. Podpora kulturního exportu je proto součástí agendy tří ministerstev: MK, Ministerstva zahraničních věcí (MZV) a Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO).

Exportní strategie MK je zaměřená na dosažení kulturně a společensky prospěšných cílů, jakými jsou zvýšení zájmu o domácí teritorium mezi širokou veřejností v zahraničí, nové příležitosti pro působení českých zástupců kulturních odvětví v zahraničí, upevňování národní identity a udržování živých kontaktů s krajskou komunitou. Kultura je totiž pokládána za médium, které snadno překonává hranice národních států a srozumitelně zprostředkovává duševní a hmotné hodnoty, na kterých stát spočívá. Podpora vývozu české kulturní produkce je ve strategických dokumentech MK zdůvodňována rovněž ekonomickou povahou kulturních statků a pozitivními ekonomickými účinky kulturního exportu, mezi které patří zaměstnanost, obchod a cestovní ruch. Nicméně strategické dokumenty MK upozorňují také na roztržitost a nevyváženost systému podpory internacionalizace a exportu pro jednotlivá kulturní odvětví a na potřebu hledání nových funkčních modelů efektivní **mezirezortní spolupráce** (viz např. *Koncepce jednotné zahraniční prezentace České republiky* (2019) či *Státní kulturní politika 2021–2025* (2021)). Záměr odstranění nerovné a roztržité podpory internacionalizace a exportu pro jednotlivá kulturní odvětví obsahuje rovněž *Akční plán strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních odvětví (2021–2023)* vypracovaný zaměstnanci MK. Tento dokument kromě jiného upozorňuje na skutečnost, že v rámci projektů na podporu ekonomické diplomacie jsou jednotlivá kulturní odvětví podporována nahodile a nesystémově a některá kulturní odvětví – jako například oblast herního vývoje – jsou podporována nedostatečně (v případě videoherního sektoru skrze dílčí aktivity agentury CzechInvest).

Podpora exportu AV a videoherní produkce českých firem má dále oporu v *Koncepci zahraničního působení Ministerstva kultury ČR na léta 2021–2025* (2020). Podle této koncepce hrála kultura vždy významnou roli ve vnějších vztazích státu, protože snadno překonává hranice národních států a srozumitelně zprostředkovává duševní a hmotné hodnoty, na kterých stát spočívá. Přínos kulturního exportu spočívá v oslovení široké veřejnosti cílové země a zvýšení zájmu o domácí teritorium. Účastí na kulturních akcích v zahraničí se navíc otevírá nový prostor pro působení českých zástupců kulturních odvětví. Vývoz kultury také podle této koncepce napomáhá upevňovat národní identitu a udržovat živé kontakty s krajskou komunitou.

Na mimořádný význam kultury jako nezastupitelného faktoru posilování dobrého jména a mezinárodní vážnosti ČR upozorňuje rovněž *Memorandum o prezentaci českého kulturního*

²³ Státní kulturní politika 2021–2025, www.databaze-strategie.cz/cz/mk/strategie/statni-kulturni-politika-2021-2025.

bohatství v zahraničí ze 16. září 2020, uzavřené mezi MK a MZV. Memorandum zavazuje oba partnery k rozvoji společné podpory prezentace českého kulturního bohatství v zahraničí, jakožto součásti **kulturní a ekonomické diplomacie**. Memorandum se v oblastech spolupráce explicitně hlásí kromě jiného k prohloubení spolupráce s tehdy ještě Státním fondem kinematografie, a to ve věci prezentace a propagace českých filmů a propagace ČR jako destinace vhodné k natáčení. Důležitým nástrojem pro prosazování české kulturní scény v zahraničí jsou pro MZV Česká centra. Současná strategie Českých center klade důraz na autentický kontakt s protistranou a prezentaci umělecky hodnotného obsahu, účast na prestižních mezinárodních platformách, konání akcí s jedinečným tématem či profilem a prestižními partnery (viz *Strategie českých center 2024–2027*).

Strategické dokumenty MPO (zejm. *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012 až 2020* (2011), *Exportní strategie ČR 2023–2033*) konstatují, že dosavadní exportní úspěchy České republiky plynuly z výhodné geografické polohy v centru Evropy a z relativně levné, avšak kvalifikované pracovní síly. Tyto výhody ČR se ovšem v současnosti již vyčerpaly. Reálné jednotkové náklady na pracovní sílu v ČR se zvyšují, čímž klesá cenová konkurenceschopnost ČR a její komparativní výhoda na evropském trhu. MPO proto upozorňuje na potencionální hrozbu pro českou ekonomiku spočívající v nízkém objemu exportu služeb s vysokou přidanou hodnotou, protože domácí průmysloví exportéři plní především roli subdodavatelů výrobků a služeb s nízkou mírou inovace a přidané hodnoty bez přímého napojení na koncové uživatele. Proto aktuální verze strategie klade důraz na transformaci českého exportu směrem k vyšší přidané hodnotě a inovacím. Jejím cílem je, aby se Česká republika posunula od role subdodavatele k ekonomice založené na vlastních značkách, výrobcích a službách. Strategie podporuje diverzifikaci exportních trhů mimo tradiční destinace (např. mimo EU) a posílení pozice českých firem v globálních hodnotových řetězcích. Důraz je také kladen na podporu malých a středních podniků, startupů a tzv. národních šampionů s globálním potenciálem. Audiovizuální průmysl může naplňovat exportní strategii státu velmi dobře, a to v první řadě její cíl **posilovat sektory s vyšší mírou sofistikovanosti a ekonomické návratnosti**, protože generuje vysokou přidanou hodnotu, a to nejen skrze export kulturních statků, ale i prostřednictvím poskytování produkčních služeb (např. natáčení zahraničních projektů v ČR). Audiovize je přirozeně provázána s technologickými inovacemi (např. virtual production, VFX, streamovací platformy), což z ní činí modelové odvětví pro naplňování dalšího cíle strategie podporovat **digitální transformaci a export inovativních služeb a řešení**. Audiovizuální obsah se distribuuje napříč globálními teritorii prostřednictvím různorodých kanálů – od festivalů přes SVOD platformy až po koprodukce. To je v souladu s cílem strategie **geograficky diverzifikovat export** a snižovat závislost na úzkém spektru trhů. Úspěchy české audiovize v zahraničí (např. festivalové filmy, významné mezinárodní koprodukce nebo servisní produkce pro Hollywood) přispívají ke zviditelnění ČR jako kulturně a technologicky vyspělé země, což odpovídá strategickému cíli **budovat pozitivní image ČR** v zahraničí jako exportní značky. Audiovize je díky své projektové povaze vhodná pro cílené **nástroje státní podpory exportu** – např. financování účasti na trzích a festivalech, což souzní s cílem MPO vytvářet **na míru šité nástroje pro odvětvově specifický export**.

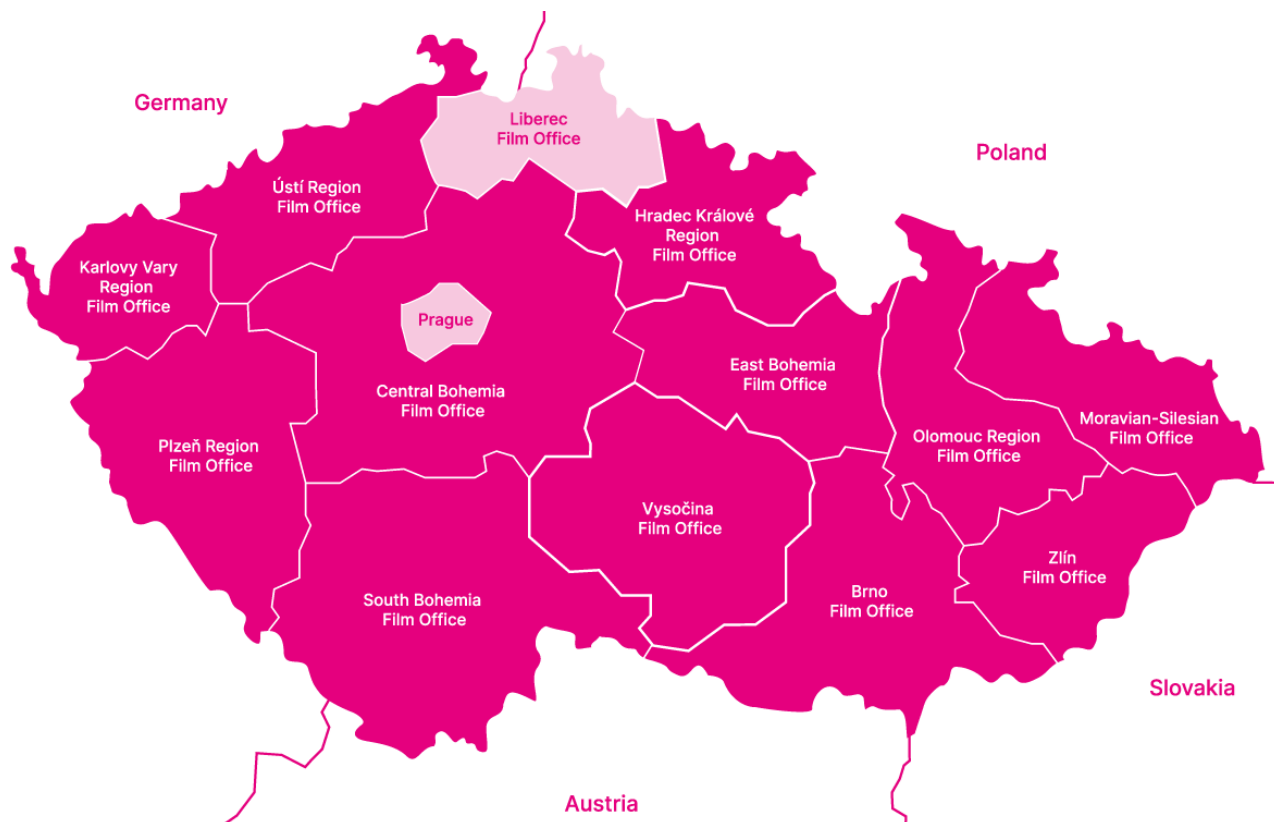
K podpoře exportu KKO a jejich prezentaci v zahraničí se zástupci MPO a MK hlásí rovněž v *Memorandu o vzájemné spolupráci mezi Ministerstvem kultury a Ministerstvem průmyslu a obchodu při tvorbě a implementaci strategie rozvoje a podpory kulturních a kreativních průmyslů* (2019).

Regionální úroveň

Kraje a obce se v oblasti audiovizuální tvorby dlouhodobě zaměřují především na podporu infrastrukturních projektů. Mnohá města a obce provozují kina prostřednictvím svých příspěvkových organizací. Kraje jsou rovněž zřizovateli středních škol se zaměřením na filmové a audiovizuální obory. Ze svých kulturních rozpočtů dále financují festivaly, které se konají přímo v daném regionu, případně festivaly, jejichž ozvěny jsou v daném území promítány.

Důležitou roli v podpoře tvorby AV děl v regionech sehrávají tzv. filmové kanceláře, které vznikají především jako součást jednotlivých krajských destinačních agentur. Regionální filmové kanceláře doplňují obsah práce Czech Film Commission (CFCCom) (viz Specifický cíl 14) a starají se především o zahraniční produkce a jejich komunikaci se státní správou. Jsou také často garanty grantových programů na výrobu AV děl.

Obrázek 5: Mapa regionálních filmových kanceláří



Pozn.: Světlou barvou jsou odlišeny kraje, v nichž není filmová kancelář zřízená krajem (např. prostřednictvím krajské agentury)

Zdroj: Fond

Od roku 2016, kdy vznikl Pražský audiovizuální fond, se regiony kontinuálně podílejí také na financování výroby AV děl. V současnosti máme v ČR dva regionální filmové fondy – ten pražský, a pak Jihomoravský filmový nadační fond, jehož fungování financují stejným dílem statutární město Brno a Jihomoravský kraj. Další krajské samosprávy pak většinou prostřednictvím svých odborů kultury vyhlásí grantové programy zaměřené na podporu výroby audiovizuálních děl určených pro kina, televizní vysílání či online distribuci. Jedná se o Plzeňský, Královehradecký, Jihočeský a Zlínský kraj. Dále od roku 2024 existují v Ústeckém a Moravskoslezském kraji dotační programy tzv. filmových voucherů, které jsou financované z prostředků evropského Operačního programu

Spravedlivá transformace a navazují na dřívější dotační tituly. V kraji Vysočina jsou do výroby AV děl investovány prostředky přes destinační agenturu Vysočina Tourism, která za producenty hradí část jejich nákladů. Středočeský a Liberecký kraj poskytují pouze individuální dotace, ale mají stabilní systém hodnocení a vypořádání těchto žádostí. Karlovarský, Pardubický a Olomoucký kraj dotace neposkytují.²⁴

V ČR tak začínají vznikat regionální audiovizuální centra, která známe z řady evropských zemí, včetně těch z bývalého východního bloku. V těchto centrech se integruje poskytování podpory audiovize a jejich aktivity tak zahrnují práci filmové kanceláře, administraci dotačního programu, případně další činnosti, jako je podpora festivalů, provoz kin či realizace vlastních industry aktivit nebo vlastních bilaterálních smluv na podporu produkce v dalších evropských regionech. ČR je tak aktuálně v situaci, kdy dochází k upevňování pozic regionálních filmových kanceláří a vznikají transparentní dotační programy.

Sektorová úroveň

Opatření v části KRA vztahující se k podpoře audiovize budou každoročně dále rozvinuta ve 4 krátkodobých koncepcích dle kategorií stanovených v § 10 odst. 1 písm. c) zákona o audiovizi (podpora kinematografie, podpora televizních děl, podpora animovaných audiovizuálních děl a videoher, podpora infrastruktury audiovize). Časový a finanční plán jednotlivých výzev bude obsahovat zejm. předpokládané rozdělení disponibilních prostředků mezi dotační okruhy dle § 31 zákona o audiovizi a jednotlivé výzvy, a dále zdůvodnění tohoto rozdělení, předpokládaný počet výzev a jejich předběžné termíny či předpokládané užší zaměření výzev.

²⁴ Informace platné k 06/2025.

2. Analytická část

2.1 Popis současných trendů

Pozn.: Vzhledem k rozšíření oblasti podpory audiovizuálního průmyslu o videoherní průmysl v poslední fázi legislativního procesu (tedy až po uzavření smluv na zpracování analýz, ze kterých byla původní podoba KRA sestavena) a zejména kvůli tomu, že Evropská komise dosud²⁵ nevydala kladné rozhodnutí o schválení příslušného režimu veřejné podpory, byla analytická část koncepce rozvoje audiovizuálního (KRA) v předchozí verzi zaměřena především na vývoj, výrobu, distribuci či uvádění filmových a televizních děl, bez explicitního zařazení analýzy videoherního průmyslu.

Fond nyní disponuje studií videoherního průmyslu zpracovanou v roce 2026 týmem J. Švelcha (UK), která navazuje na dřívější analýzu H. Bendové a zahrnuje přehled zahraničních programů podpory, výzkum potřeb českých herních vývojářů a vývojářek i analýzu odvětví z perspektivy hodnotového řetězce. Na jejím základě je do analytické části KRA nově zařazena první charakteristika videoherního průmyslu (viz kap. 2.5). Strategická část KRA věnovaná videohram (Strategický cíl A, Specifický cíl 7) bude i nadále rozpracovávána postupně, v návaznosti na výsledek notifikačního procesu u Evropské komise, resp. nové znění směrnice o blokových výjimkách (GBER), který k datu zpracování tohoto dokumentu ještě nebyl ukončen – teprve po jeho dokončení bude možné definovat konkrétní parametry veřejné podpory.

Z dlouhodobého hlediska tak postupně dojde k redefinování pojetí audiovizuálního průmyslu, aby reflektovalo novou realitu digitální tvorby se všemi významnými přínosy videoherního průmyslu ve formě inovací, kreativity, exportního potenciálu či tvorby pracovních míst. Z odpovět otázku, kam směřuje současný AV průmysl, se zdá být obtížnější než kdykoli v minulosti, protože do jeho vývoje vnesla řadu nových proměnných globální platformní ekonomika, jejíž obchodní modely se neřídí doposud platnými pravidly filmového a televizního byznysu.

Když byl John Landgraf,²⁵ jeden z nejuznávanějších insiderů současného Hollywoodu, dotázán, jak by označil dobu po konci peak TV, tedy od dubna 2022, kdy Netflix ohlásil pokles počtu předplatitelů a vyvolal tím propad důvěry ve streaming na akciových trzích, přiznal, že neví, protože investičním strategiím a úspěšnosti technologických platforem jako Apple a Amazon nelze hollywoodskou optikou rozumět a předvídat je. V obchodních portfoliích těchto společností tvoří AV produkce a distribuce jen doplňkovou položku, tj. nejsou na nich závislé. Nicméně jejich finanční možnosti a schopnosti ovládnout jakékoli kulturní odvětví jsou nepoměrně větší, než jaké kdy měla tradiční studia, a proto si mohou dovolit přeplácet konkurenci a vykazovat ztráty. Svou úvahu uzavřel povzdechem: „*Jak může za této situace kdokoli předvídat budoucnost? Co mě frustruje na ekonomice generované internetem, je přirozená tendence k monopolizaci, přirozená tendence k síťovým platformním efektům. To je skvělé pro zvýšení objemu a snížení cen, ale nikoli pro autonomii umělců*“.²⁶

Z evropské perspektivy vypadá AV ekosystém odlišně – je teritoriálně rozdrobený, zaplněný malými, ekonomicky slabšími podniky, nedochází zde k tak silné integraci různých mediálních sektorů a je z velké míry závislý na veřejných financích.

Přesto se i v Evropě v posledních letech projevuje rostoucí síla globálních streamingových služeb,

²⁵ Předseda představenstva společnosti FX Networks, která je považována za vítěze letošních cen Emmy, a jeden z nejuznávanějších insiderů současného Hollywoodu, který se proslavil mimo jiné termínem „peak TV“, jenž se ujal jako označení pro boom seriálové produkce druhé poloviny desátých a počátku 20. let tohoto století, tedy éry tzv. streamingových válek.

²⁶ FX Chief John Landgraf on Silicon Valley's Effect on Hollywood, The Town with Matt Belloni, 28. 10. 2024, <https://www.theringer.com/2024/10/28/24281824/fx-chief-john-landgraf-on-silicon-valley-effect-on-hollywood>.

které nejenže ovládly značnou část trhu, ale nutí ke změnám obchodních modelů a strategií i tradiční lokální hráče, především televizní společnosti. I zde se projevuje disruptivní síla technologických inovací, které urychlily změny ve spotřebitelském chování a životním stylu, a v konečném důsledku i v obsahové nabídce AV služeb.

2.1.1. Audiovizuální trh z pohledu tržeb

Makroskopický pohled na **strukturu příjmů evropského AV trhu** stále vykazuje značnou **setrvačnost**:

- ačkoli podle nejnovějších dat Evropské audiovizuální observatoře (EAO) nejrychleji rostoucí sektor SVOD tvořil **13,9 %** (2022), resp. **15,4 %** (2023) celkových příjmů a
- kinodistribuce generovala pouze **4,1 %** (2022), resp. **5,0 %** (2023),
- **lineární televizní vysílání stále zůstávalo hlavním (byť stagnujícím) zdrojem příjmů AV odvětví** (výnosy z televizní reklamy, pay TV a veřejná podpora televizního vysílání činila **75,4 %** (2022), resp. **73,3 %** (2023)).²⁷

Český AV trh je ještě mnohem konzervativnější: oproti evropskému průměru vykazuje

- výrazně nižší podíl SVOD služeb – **4,6 %** (2022), resp. **6,9 %** (2023),
- mírně vyšší podíl výnosů z kinodistribuce – **5,9 %** (2022), resp. **6,2 %** (2023),
- a výrazně vyšší podíl lineární televize – všechny formy televizního vysílání celkem **85,0 %** (2022), resp. **82,9 %** (2023).²⁸

Protože podíl veřejného financování a pay TV se od evropských čísel neliší, získává v ČR lineární vysílání nadprůměrný význam díky **komerčnímu vysílání financovanému reklamou**, které v ČR přispívá oproti průměru EU 13 % navíc (EU27 – 22,9 %, ČR – 35,8 % v roce 2023). Podíl televizního vysílání financovaného reklamou na audiovizuálním trhu je v ČR výrazně vyšší i ve srovnání s okolními zeměmi střední a východní Evropy. Znamená to tedy, že český audiovizuální trh je nejen relativně konzervativní, ale že český spotřebitel je citlivý na cenu a stále není příliš zvyklý za audiovizuální zábavu platit.

Co se týče **trendů** v oblasti **příjmů**, vykazuje v letech 2018–2023²⁹ **dynamický nárůst tržeb** v EU pouze segment **streamovacích služeb** – složená roční míra růstu (CAGR) pro SVOD v období 2018–2023 činila 26,8 %. Tržby z prodeje reklamy v televizním vysílání dlouhodobě stagnují (- 1,8 %), prodej a půjčování fyzických nosičů zaniká (- 8,2 %)³⁰ a příjmy z kin též klesly (- 0,9 %) (tzn. nedokázaly se vrátit na předpandemickou úroveň, byť mezi lety 2022 a 2023 rostly o 27 %). Celkem vykázal takto definovaný AV trh v EU složenou roční míru růstu 2,7 %. Nominální růst tržeb však zaostával za průměrnou inflací, tj. v reálném vyjádření došlo spíše ke stagnaci nebo poklesu.³¹

Celková složená roční míra růstu AV trhu v ČR, tažená výnosy z televizní reklamy a z placené televize, dosáhla ve stejném období 4,9 % a byla překvapivě podle čísel Evropské audiovizuální observatoře (EAO) jedna z nejvyšších v EU. Téměř dvojnásobně oproti evropskému průměru rostl segment **VOD (48,5 %)**.³² Příznačná pro český trh, jak již bylo zmíněno, je silná pozice **komerčního**

²⁷ EAO rozděluje výnosy audiovizuálního průmyslu do těchto kategorií: 1) audiovizuální služby (veřejně financovaná audiovizuální média, reklamou financovaná TV a rozhlas, pay TV a VOD), 2) tržby z kinodistribuce, 3) home video (fyzické a digitální prodeje a půjčování), viz The Yearbook online service of the European Audiovisual Observatory 2023–24, MAR-EU The audiovisual market in Europe.

²⁸ The Yearbook online service of the European Audiovisual Observatory 2023, CZ – Market revenues in the Czech Republic.

²⁹ Celoevropská data byla v době zpracování KRA k dispozici pouze pro tyto roky.

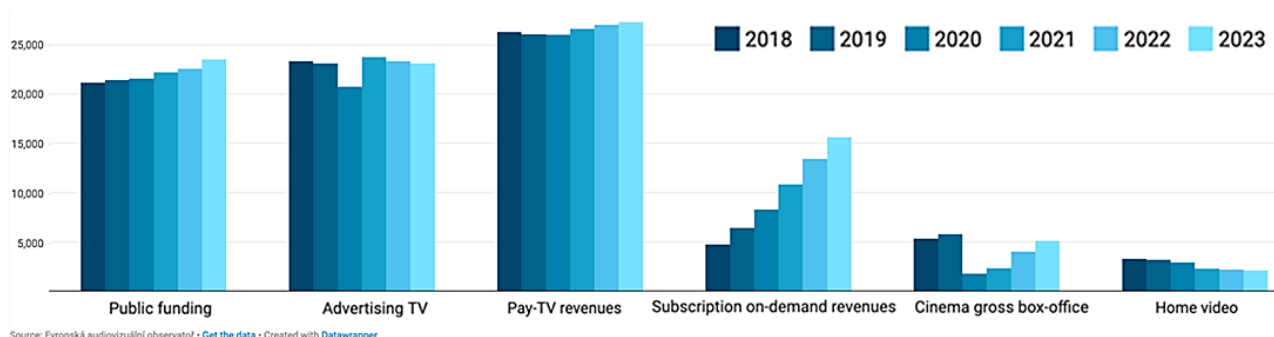
³⁰ EAO v této statistice počítá prodej a půjčování digitálních kopií (EST a TVOD) společně s prodejem a půjčováním fyzických nosičů.

³¹ The Yearbook online service of the European Audiovisual Observatory 2023, MAR-EU The audiovisual market in Europe.

³² The Yearbook online service of the European Audiovisual Observatory 2023, CZ – Market revenues in the Czech Republic.

TV vysílání financovaného reklamou, které rostlo průměrně o **4,1 %** (mezi lety 2021 a 2022 dokonce o 13,6 %), zatímco v EU27 tento segment stagnoval (- 0,2 %). Na druhou stranu tržby z kin se též nevrátily na předpandemickou úroveň roku 2019 (2,275 mld. Kč v roce 2023 oproti 2,6 mld. Kč v roce 2019).³³

Obrázek 6: Vývoj českého AV trhu v EU27 – výnosy dle sektorů (mil. EUR)

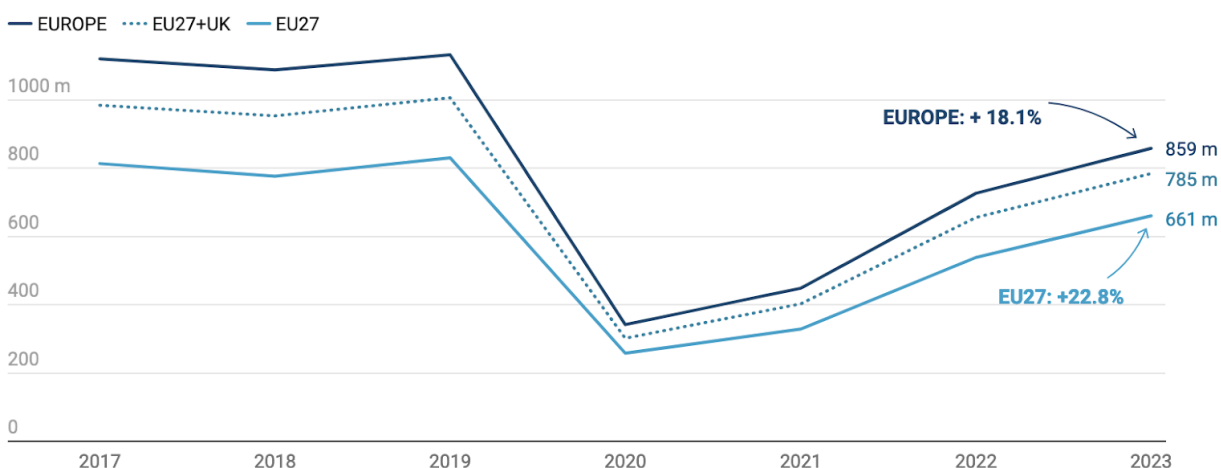


Zdroj: EAO, Yearbook 2024.

Obrázek 7: Rozdíl mezi pandemickou návštěvností kin a rokem 2023 v evropských kinech³⁴

Cinema attendance in Europe – 2017-2023

Provisional estimates of theatrical admissions in millions; calculated on a pro-forma basis for the Council of Europe member states (EUROPE), comprising the European Union member states (EU27) and the United Kingdom (EU27+UK).



Pozn.: Předběžné odhady počtu prodaných vstupenek do kin v mil.; vypočteno za členské státy Rady Evropy (v grafu jako EUROPE), zahrnující i členské státy Evropské unie (EU27) a Spojené království (EU27+UK). V dřívějších zprávách a tiskových zprávách sloužila jako zástupce pro metriku EUROPE skupina zemí EU27+UK. Se získáním dalších dat EAO ve svých publikacích rozšířila seznam států zahrnovaných do metriky EUROPE, nicméně v zájmu konzistence a kontinuity reportuje dále souhrny i o skupině států EU27+UK.

³³ Kinomaniak, Rok v kinech, <https://kinomaniak.cz/rok-v-kinech/2023>.

³⁴ EAO, Towards a new normal? Cinema attendance in Europe keeps growing, up by 18% in 2023, although pre-pandemic highs remain far, https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/home/-/asset_publisher/wy5m8bRgOygg/content/towards-a-new-normal

2.1.2. Audiovizuální trh z pohledu preferencí spotřebitelů

Preferovanou službou pro konzumaci AV děl v Evropě zůstává lineární televizní vysílání. Podle dotazníkového šetření v 15 zemích EU (včetně Polska a Maďarska) zadaného Evropskou komisí (EK)³⁵ sleduje 71 % spotřebitelů filmy či seriály na tradičních televizních kanálech alespoň jednou měsíčně.

Druhým nejčastěji využívaným typem distribuční služby jsou SVOD platformy, které využívá alespoň jednou měsíčně 60 % evropských spotřebitelů. Bezplatné streamovací služby FVOD a AVOD využívá pro konzumaci audiovizuálních děl 51 %, resp. 35 % evropských spotřebitelů. Přibližně 24 % evropských spotřebitelů navštěvuje alespoň jednou měsíčně kino.

Zároveň lze pozorovat sílící trend, kdy televizní vysílání a kina jsou ve spotřebním chování Evropanů postupně nahrazována streamingovými službami. Z šetření vyplynulo, že 59 % evropských předplatitelů televizních kanálů uvažovalo v posledním roce o jejich nahrazení SVOD službou, 42 % uživatelů SVOD služeb uvedlo, že je pravděpodobné, že stráví v následujícím půl roce více času sledováním filmů a seriálů na SVOD službách nežli na tradičních televizních kanálech a 43 % uvedlo, že nové filmy zhlédnou raději na předplacené SVOD službě nežli v kině.

Data o online sledování z průzkumů v ČR ukazují nižší hodnoty než evropské průměry – koncem roku 2021 sledovalo VOD služby alespoň jednou měsíčně jen 35 % osob (z reprezentativního vzorku české populace), nicméně v nejmladší sledované kategorii (15–24 let) uvedlo 44 % respondentů, že filmy sledují online velmi často. Zároveň se ovšem ukazuje, že streaming nutně nemusí být alternativou kina, ale že se může s kinem doplňovat – lidé, kteří častěji streamují, také častěji chodí do kina.³⁶

Preference českých diváků s ohledem na zemi původu audiovizuálních děl zůstávají v evropském srovnání výrazně národně orientované. To lze doložit jak podílem českých titulů na návštěvnosti kin (32,6 % v roce 2024 – nejvyšší v EU po Francii),³⁷ tak podílem národní filmové produkce v televizním vysílání, dle něhož je Česko první v EU (74 % z vysílacího času věnovaného filmům).³⁸ Nicméně obliba české audiovizuální tvorby klesá s věkem a vyšším vzděláním, přičemž u vzdělanějších mladých diváků, kteří jsou zvyklí na digitální služby, lze pozorovat tendenci apriori odmítat české filmy a TV seriály.³⁹

normal-cinema-attendance-in-europe-keeps-growing-up-by-18-in-2023-although-pre-pandemic-highs-remain-far.

³⁵ *European Media Industry Outlook*. Brusel: Evropská komise 2023, s. 20.

³⁶ Jan Hanzlík et al., *Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci*. Praha: VŠE 2022, <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35362.71360>.

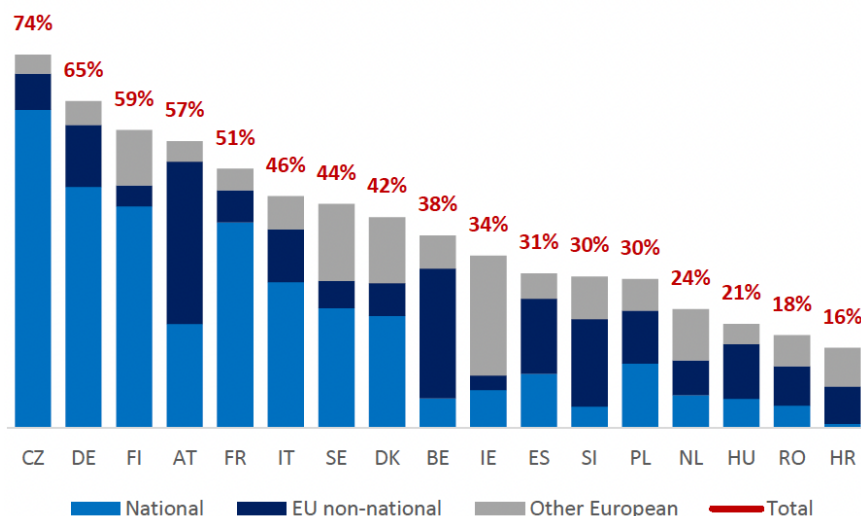
³⁷ EAO, European films made up a third of all cinema admissions in Europe in 2024, <https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/-/european-films-made-up-a-third-of-all-cinema-admissions-in-europe-in-2024>.

³⁸ Gilles Fontaine, *How Do European Films Perform on TV in 2023*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory, s. 17.

³⁹ Tamtéž.

Obrázek 8: Podíl evropských filmů z celkové doby sledování filmů v jednotlivých zemích EU, 2023

Share of European films in film view time by country (2023)



source: European Audiovisual Observatory analysis of Glance data

2.1.3. Audiovizuální trh z pohledu struktury trhu

Pro evropský AV průmysl je charakteristická vyšší koncentrace trhu (nicméně ne tak výrazná jako v případě amerického trhu – viz úvod kap. 2.1), která by mohla postupem času vést ke vzniku oligopolní struktury (tj. ke vzniku takové situace, kdy na trhu v daném segmentu působí omezený počet větších firem).⁴⁰

V roce 2022 prvních 20 ekonomicky nejsilnějších AV skupin generovalo 73 % celkových výnosů první stovky firem v žebříčku (kdybychom se omezili na soukromý sektor, byl by jejich podíl 88 %). Mezi těmito 20 ekonomicky nejsilnějšími společnostmi bylo 7 firem z USA (dle konečného vlastníka), přičemž jejich příjem tvořil 48 % z celkových příjmů prvních 20 firem v žebříčku. Z celkového příjmu první stovky ekonomicky nejúspěšnějších AV společností působících na evropském trhu tvořil příjem amerických společností 36 %. Jejich celkové výnosy stouply mezi lety 2016 až 2022 o 46 %, čímž se se podílely na celkovém růstu první stovky firem dvěma třetinami.

Americké firmy působí zejména v segmentu služeb SVOD, který představuje nejdynamičtější složku AV odvětví. Zároveň se vyznačuje nejvyšším podílem soukromého kapitálu v rámci audiovizu (99 %) či nejvyšší mírou koncentrace (TOP 10 společností získalo 90 % předplatitelů). V Evropě činil v roce 2022 podíl předplatných u amerických poskytovatelů služeb SVOD z celkového počtu 84 % (s podílem Netflixu 30,7 %, Amazonu Prime 19,2 % a Disney+ 14 %).⁴¹ Dynamický růst segmentu

⁴⁰ Např. dle ÚOHS: Pojem oligopol označuje takovou strukturu tržního prostředí, kdy v daném odvětví existuje pouze několik málo konkurenčních společností, které představují většinový podíl nabídky. Na oligopolním trhu tedy zpravidla působí pouze několik firem, které se svojí činností mohou navzájem ovlivňovat a disponují nezanedbatelnou tržní silou. Pokud je oligopol tvořen firmami s přibližně stejnými velkými tržními podíly, jedná se o tzv. symetrický oligopol. Pokud je oligopol tvořen firmami s různě velkými tržními podíly, jde o oligopol asymetrický. Typickým znakem oligopolních trhů je relativní stabilita velikosti tržních podílů. Ekonomové se shodují na tom, že oligopolní struktura apriori neznamená to, že by subjekty na takovém trhu nevytvářely konkurenční tlak. Problémem však může být např. větší sklon ke koluzivnímu jednání.

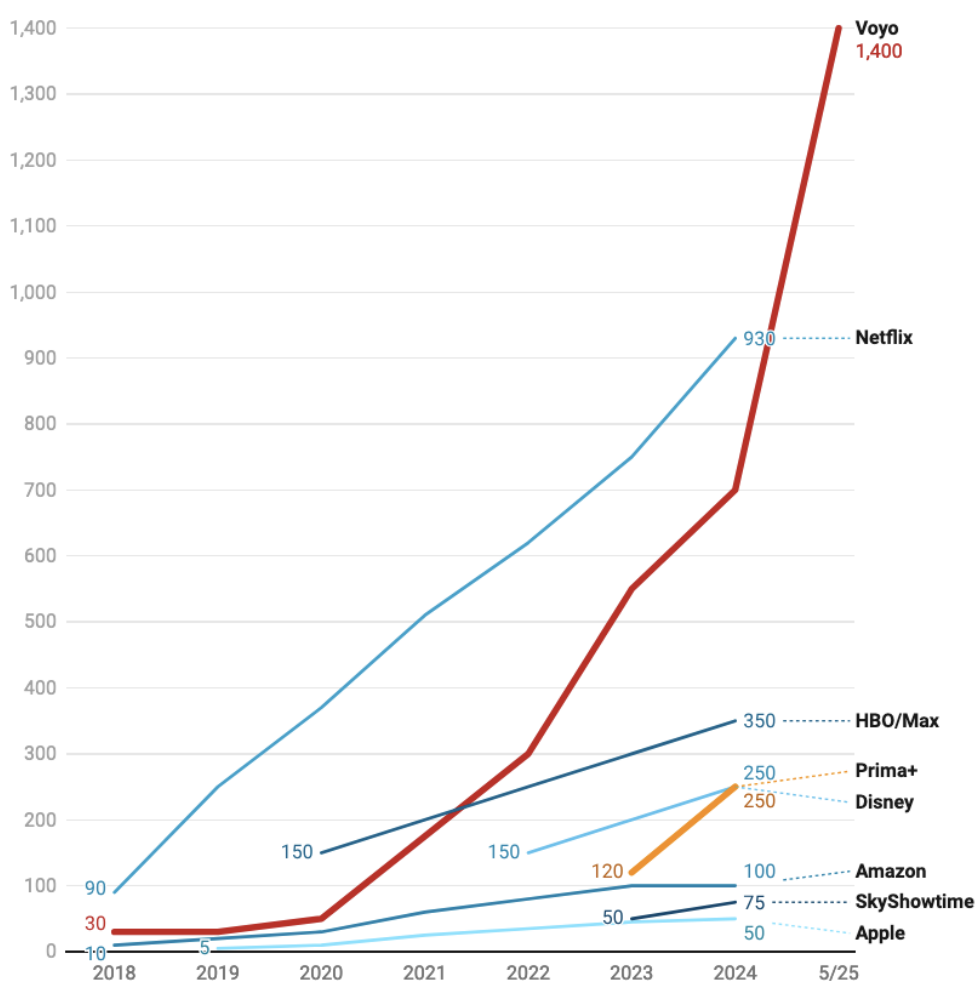
⁴¹ Laura Ene Iancu, *Top Players in the European AV Industry: Ownership and Concentration. 2023 Edition*. Strasbourg: EAO 2024.

SVOD tak zvyšuje tržní koncentraci v evropském AV průmyslu jako celku.

Na českém trhu je, s ohledem na roli amerických společností, situace mírně odlišná. Výrazněji zde totiž sílí pozice domácích služeb SVOD spojených s nejsilnějšími komerčními vysílateli. Tento trend je znatelný v celé Evropě, nikoli však v této intenzitě. Mezi lety 2020 a 2023 klesl v ČR podíl Netflixu na výnosech z SVOD služeb ze 72 % na 51 %, zatímco podíl služby Voyo (nyní Oneplay) stoupl z 3,5 % na 13,4 %.⁴²

Tento vývoj pokračoval i v letech 2024 a 2025, kdy se Voyo spojilo s O2 TV do nové hybridní platformy Oneplay, a získalo tak v součtu více předplatitelů než Netflix. Tím se český trh zařadil mezi další země střední a východní Evropy, kde v posledních několika letech domácí SVOD služba předstihla Netflix (Slovinsko – Voyo, baltské země – Go3), zatímco v západní Evropě stále dominuje Netflix, s výjimkou Německa, kde je dlouhodobě leaderem Amazon Prime Video.

Obrázek 9: Odhad počtu předplatitelů osmi největších SVOD služeb v ČR



Zdroj: Flixpatrol (custom dataset)

⁴² P. Szczepanik et al., Communications, Media and Internet Concentration in the Czech Republic. Global Media and Internet Concentration Project, 2025, <https://doi.org/10.22215/gmicp/2025.01.2043>.

Televizní trh, produkční společnosti i kinotrhy v Evropě jsou více rozdělené podle hranic národních států. Na celoevropské úrovni se tak v porovnání se segmentem SVOD vyznačují nižší mírou koncentrace ekonomické síly i nižším podílem koncových amerických vlastníků.

V roce 2022 mělo 20 největších televizních společností 56% podíl na celkové televizní sledovanosti (opět z TOP 100 společností) a jen 3 z nich měly amerického vlastníka. Příjem těchto firem činil 11 % z celkových výnosů žebříčku. Prvních 20 největších výrobců fikčních televizních pořadů (do této kategorie patřila i Česká televize (ČT) a PPF Group) vyrobilo jen 34 % fikčních titulů z celkového počtu uvedeného na trh výrobci z TOP 100 (podíl vlastníků z USA činil 3 %).⁴³

V intervalu mezi výše uvedenými hodnotami se z pohledu míry tržní koncentrace nachází kinotrhy. V roce 2021 vlastnilo prvních 20 řetězců kin 39 % všech kinosálů (8 % z nich byly řetězce amerických vlastníků).⁴⁴

V reakci na sílící postavení nadnárodních streamovacích služeb vytvářejí někteří evropští veřejnoprávní vysílatelé (ZDF, RAI, France Television) aliance za účelem posílení vlastní konkurenceschopnosti na evropském VOD trhu a integrují nabídku nelineárních služeb tak, aby mohli alespoň lokálně čelit rostoucí síle globálních streamovacích služeb.⁴⁵ Důsledkem je mimo jiné **konvergence lineárních a nelineárních služeb** a jejich programové nabídky. Obdobně reagují i komerční evropští vysílatelé, když zavádí nelineární služby VOD⁴⁶ a vytvářejí prémiový obsah určený výhradně pro online spotřebu. Streamovací služby naopak zařazují do nabídky programové formáty typické pro tradiční vysílatelé (televizní soutěže, zábavné rozhovory, seriály) a nabízejí služby financované reklamou. V českém kontextu odpovídají trendu konvergence lineárních a nelineárních služeb zejména platformy komerčních vysílatelů Voyo a prima+. Nová služba Oneplay nabízí přístup k převzatému lineárnímu vysílání i k VOD knihovně Voyo, a zároveň umožňuje efektivnější spojování VOD služeb s telekomunikačními službami O2 do spotřebitelských balíčků (tzv. bundling). Jedná se o trend charakteristický pro střední a východní Evropu, kde právě díky integraci streamingu s TV vysíláním a telekomunikacemi, a rovněž úspěšné orientaci na domácí produkci, zesílily regionální mediální skupiny United Group (platforma EON TV) a TV3 (platforma Go3), které se v těchto ohledech i svým dominantním postavením v příslušných regionech podobají CME.

Dalším typickým rysem AV odvětví v EU je – vedle přítomnosti větších hráčů – větší **množství malých a nezávislých AV společností**.

European Media Industry Outlook uvádí, že malé a střední podniky (MSP) tvořily 99,8 % všech firem působících v roce 2021 na mediálním trhu v EU. Zvláště tyto malé a nezávislé producentské společnosti a produkční studia veřejnoprávních a soukromých vysílatelů přinášejí do evropského AV sektoru **rozmanitost** a kulturní autonomii.⁴⁷ Rozmanitost a autonomie je přitom podstatným předpokladem pro rozvoj kreativity v rámci evropského AV odvětví a zlepšení jeho pozice na mezinárodním trhu.

V ČR je početní převaha malých podniků mezi producentskými společnostmi ještě výraznější. Většina producentských firem zde spadá do kategorie mikropodniku. Průměrný roční obrát producentských firem byl v předpandemickém roce 2019 pouze 17,4 mil. Kč.⁴⁸ Na domácím trhu

⁴³ Laura Ene Iancu, Top players in the European AV industry.

⁴⁴ Data o koncentraci v sektoru kin jsou k dispozici pouze pro rok 2021: Laura Ene, Top players in the European AV industry: Ownership and concentration. 2022 Edition. Strasbourg: EAO 2024.

⁴⁵ *European Media Industry Outlook*, s. 19.

⁴⁶ Podíl televizních vysílatelů na evropském SVOD trhu vzrostl v roce 2022 meziročně o 9 % a tvořil 40 % v předplatitelských (naopak podíl čistých VOD služeb klesl o 8 %). Laura Ene Iancu, Top players in the European AV industry, s. 10.

⁴⁷ V EU působí 96 400 nezávislých producentů filmového a televizního obsahu a 4 000 televizních vysílatelů; viz Eurostat Structural Business Statistics J5911 and J5912. *European Media Industry Outlook*, s. 12.

⁴⁸ Viz mimořádná výzva SFKMG (2021-6-1-9) Projekty producentských firem, distributorů a provozovatelů kin zaměřené na výzkum a

zároveň chybí produkční studia alespoň střední velikosti. Jedinými silnějšími hráči na poli původní české produkce jsou vysílatelé, jejichž význam dále sílí s tím, jak po roce 2021 expandovali v oblasti SVOD služeb. Absence větších producentů nezávislých na vysílatelích může snižovat koprodukční a exportní potenciál české audiovizí.

2.1.4. Audiovizuální trh z pohledu role filmových pobídek

Systém poskytování filmových pobídek byl v České republice zaveden v roce 2010 vládním programem podpory filmového průmyslu. Důvodem bylo jejich zavedení v sedmnácti členských státech Evropské unie, které zapříčinilo odliv mezinárodních filmových produkcí z ČR, ačkoliv byla vždy vyhledávanou filmovou destinací.

ČR reagovala na tento trend se značným zpožděním – až 6 let od zavedení filmových pobídek v Maďarsku, což mělo na český filmový průmysl velmi negativní dopad (došlo i k odchodu filmových profesionálů do zahraničí). Česká republika tak ztratila prvenství v poskytování služeb v oblasti filmové výroby v EU.

Součástí zákona o audiovizí je schéma filmových pobídek od roku 2013, tedy od vzniku Státního fondu kinematografie.

Filmové pobídky jsou celosvětově vnímány jako funkční ekonomický nástroj v soutěži států o kapitál zahraničních producentů audiovizuálních děl. Aktuálně poskytuje filmové pobídky 31 států v Evropě, celkově na světě existuje více než 100 pobídkových systémů. Konkurovat jednotlivým státům prostřednictvím nefinančních faktorů, jako je kvalita infrastruktury, zkušená pracovní síla, rozmanitost lokací a další, půjde vždy jen částečně. Díky těmto faktorům a referencím má ČR vysoký potenciál přilákat větší zahraniční produkce. Faktem však zůstává, že filmoví producenti a investoři se rozhodují zejména na základě finančních faktorů. Bez fungujících filmových pobídek není český filmový průmysl schopen adekvátně konkurovat jiným evropským i mimoevropským zemím. Stabilní systém poskytování filmových pobídek zajišťuje konkurenceschopnost českého filmového průmyslu v mezinárodní soutěži o filmovou výrobu, která má nezpochybnitelné makro- i mikroekonomické přínosy.

Filmové pobídky také pozitivně ovlivňují i domácí audiovizuální tvorbu a infrastrukturu. Profesionální zázemí filmových ateliérů, nové technologie a kvalifikovaní štáboví profesionálové jednak udržují Českou republiku mezinárodně konkurenceschopnou, jednak pomáhají nastavit vyšší standardy pro český film. Projekty podpořené filmovými pobídkami dále umožňují navázat vztahy se zahraničními produkčními společnostmi a profitovat z kontaktu nejen s evropským filmovým průmyslem. Pobídky tím rovněž zvyšují potenciál k mezinárodním koprodukcím.

Poptávka po výrobě na území ČR strmě rostla od konce roku 2018, kdy do vývoje na globálním audiovizuálním trhu zasáhly zahraniční streamovací platformy (jako Netflix, Amazon apod.), které začaly investovat bezprecedentně vysoké částky do výroby vlastního obsahu. Změnu diváckých návyků a trend spočívající v rozvoji internetu jako distribučního kanálu ještě urychlila pandemie covidu-19, která zvýšila tlak na rychlou výrobu dalšího nového obsahu do katalogů online platform.

V ČR se začaly s využitím filmových pobídek realizovat vysokorozpočtové seriály VOD platform, a to nejen zahraničních, ale rovněž tuzemských (zejména Voyo), a jejich počet kontinuálně roste.

Tyto projekty zahraničních VOD platform se vyznačovaly jak vyšším počtem natáčecích dní realizovaných v ČR, tak vyšším objemem utracených prostředků, a tím pádem i vyšší částkou poskytovaných filmových pobídek.

Na změnu diváckého chování reagovali samozřejmě i tradiční výrobci AV děl pro kino a televizi, kteří ve snaze zaujmout diváka rovněž zrychlili vývoj a výrobu nových projektů. V kontextu této situace začaly být filmové pobídky stále více chápány jako další pilíř financování tvorby českých audiovizuálních děl.

Všechny tyto okolnosti vyvolaly pochopitelně vyšší tlak na roční rozpočet Fondu pro filmové pobídky, který již od roku 2019 nepostačoval, i když sazba vratky u filmových pobídek poskytovaných v ČR byla nejnižší ze všech zemí EU (20 % oproti 25–35 %).

Výsledkem poptávky vysoce převyšující rozpočtové možnosti bylo opakované uzavírání pobídkového systému, kdy bylo pozastaveno přijímání nových registrací projektů, a to již od roku 2019. V roce 2022 bylo přijímání nových žádostí pozastaveno po celý rok. V roce 2023 se pak kapacita systému naplnila 150 novými projekty během jediného dne a po zbytek roku byl opět příjem uzavřen a nebylo možné poptávku po výrobě dalších nových projektů na území ČR využít, přičemž důvodem byl pouze nedostatečný objem dotace Fondu ze státního rozpočtu, neboť kapacita filmové infrastruktury v ČR s vyšší poptávkou rostla organicky a vyšší poptávku byla schopna uspokojit.

Tato situace měla samozřejmě velmi negativní dopad na vnímání Fondu jakožto instituce, která je schopná reagovat na poptávku trhu a zajistit stabilitu pobídkového systému, a vyvolala nejistotu u investorů, což ekonomicky nepříznivě dopadlo nejen na český filmový průmysl, ale i na českou ekonomiku jako celek.

Bylo zřejmé, že bude nutná zásadnější úprava pobídkového systému, zejména jeho financování, která povede k trvalé udržitelnosti namísto dosavadního nespolehlivého a nesytemového řešení, kdy se zvýšená poptávka uspokojovala z mimořádného navyšování dotace ze státního rozpočtu. Výše dotace nebyla ve své základní výši ani stanovena v zákoně.

Do doby přijetí komplexní transformační novely zákona se snaha zajistit rovnoměrnější čerpání finančních prostředků ze strany žadatelů, tj. určitým provizorním způsobem regulovat poptávku po filmových pobídkách a tím zabránit uzavírání celého systému, řešila prostřednictvím dvou technických dílčích novel zákona. Jednak byla v rámci řízení o evidenci pobídkových projektů implementována možnost přerušit řízení z důvodu nedostatku disponibilních prostředků, a také byla zavedena určitá administrativně technická bariéra ve formě zavedení maximální možné částky filmové pobídky pro jednotlivý projekt, a to bez ohledu na výši uзнatelných nákladů projektu.

Parametry současného systému poskytování filmových pobídek byly nastaveny novelou zákona o audiovizu v roce 2016, kdy odpovídaly situaci na globálním i českém audiovizuálním trhu, financování systému odpovídalo poptávce po výrobě audiovizuálních děl na území ČR. Zároveň nebylo možné předvídat revoluční změny, které způsobil nástup streamovacích platforem a kterým je nyní třeba systém přizpůsobit, aby nadále plnil svoji funkci.

Komplexní změny v transformační novele zákona zahrnují nejen zavedení stabilního a předvídatelného financování celého systému stanovením minimální výše každoroční dotace ze státního rozpočtu určené na filmové pobídky na základě vzorce navázaného na výběr audiovizuálních poplatků. Protože systém poskytování filmových pobídek je oproti selektivní podpoře založen na objektivních kritériích, je v zákoně upraven mnohem detailněji. Novela tedy přináší sofistikovanou korekci systému nejen v oblasti jeho financování, ale také v otázkách koncepčních a procesních. Zavádí opatření vedoucí k vyšší předvídatelnosti finančních toků Fondu skrze technicko-administrativní úpravy procesu nebo přenastavení vstupních kritérií. Pro udržení konkurenceschopnosti bylo nutné přistoupit i k dalším změnám, zejména ke zvýšení sazby filmové pobídky.

Tabulka 1: Vývoj dotace na filmové pobídky

Rok	Schválený rozpočet	Mimořádné navýšení	Kontext – legislativa
2010	177 654 600		2010–12 Program podpory filmového průmyslu MKČR

2011	260 702 200		
2012	339 250 000		
2013	500 mil. Kč		Vznik SFKMG – zákon č. 496/2012 Sb. (zákon o audiovizí)
2014	800 mil. Kč		
2015	800 mil. Kč		
2016	800 mil. Kč		Novela zákona
2017	800 mil. Kč		
2018	800 mil. Kč		
2019	800 mil. Kč	500 mil. Kč	Příjem nových registrací zastaven 15. 7.–17. 11. 2019
2020	800 mil. Kč		Pandemie covidu-19
2021	800 mil. Kč	300 mil. Kč	
2022	800 mil. Kč	570 mil. Kč	Příjem nových registrací zastaven 3. 1. 2022–2. 1. 2023, technická novela zákona
2023	1 400 mil. Kč		Příjem nových registrací otevřen pouze 3. 1. 2023, technická novela zákona
2024	1 200 mil. Kč		Příjem nových registrací otevřen od 3. 1. 2024, důsledky války na Ukrajině, energetické krize a filmařských stávek v Hollywoodu
2025	1 400 mil. Kč		Transformační novela zákona – dílčí změny od 1. 1. 2025, komplexní úprava schématu poskytování filmových pobídek od 1. 1. 2026

Zdroj: Fond

2.2 Predikce vývoje trhu v dalších 5 letech, včetně identifikace hlavních faktorů a možných bariér zvyšování konkurenceschopnosti a rozmanitosti produkce v ČR

Nejskloňovanějším faktorem změny globálního AV trhu se v posledním roce stala **umělá inteligence** (AI). Podle důvěryhodných prognóz se promítne nebo již promítá do všech částí životního cyklu AV díla a všech digitálních postupů – do vývoje (pitchingové vizualizace, překlady, editace a generování alternativních verzí scénáře nebo jeho částí) a přípravy na natáčení (previzualizace), technologií pro virtual production (které mohou částečně nahradit reálové lokace i studiové dekorace, a tím ohrozit sektor servisní produkce), práce komparsu, dublérů a v omezené míře i herců v hlavních rolích, VFX a dalších složek postprodukce, dabingu atd. AI zasáhne také zaměstnanost v AV průmyslu (nahradí rutinní činnosti např. v animaci a vytvoří nové profesní role AI prompting) či přístup ke kulturní nabídce ze strany koncových spotřebitelů (pokračující rozvoj algoritmického doporučování, personalizovaná a kontextová reklama). Ačkoli se může zdát, že se jedná o nízkoprahovou technologii schopnou radikálně snížit náklady na práci a vyrovnat rozdíly mezi menšími a většími hráči, specializované AI nástroje mohou být velmi drahé a někdy i obtížně dostupné, což potenciálně přispěje k upevňování nebo posilování rozdílů mezi rozvinutějšími a perifernějšími trhy, resp. i mezi USA a Evropou jako celkem. Důležité pro rozvoj malého AV ekosystému proto bude uvedené nerovnosti kompenzovat prostřednictvím včasného získávání přístupu a specializovaných dovedností pro práci s AI nástroji a jejich účelné, ale zároveň bezpečné a udržitelné zapojení do tvůrčích i obchodních činností. Tyto nároky budou kladeny i na veřejné instituce, např. v souvislosti s ochranou kulturního dědictví a autorských práv.

Dalším transformačním faktorem na AV trhu bude i nadále významný vliv VOD platform, jejichž konkurenceschopnost, obchodní modely a strategie se mohou dynamicky měnit, což snižuje možnost spolehlivějšího predikování budoucího vývoje. Netflix a další globální poskytovatelé streamovacích služeb například zavádí levnější úroveň předplatného s reklamami a vstupují na videoherní trh, u některých služeb se očekávají fúze nebo prodeje či integrace do vlastnických struktur silnějších korporací (nejčastěji skloňovanými adepty jsou společnosti Paramount Global a Warner Bros. Discovery, které v ČR vlastní či spoluvlastní služby Max a SkyShowtime). Očekává se také další rozvoj online služeb FAST (Free advertising supported streaming television), které simulují lineární TV vysílání v online prostředí. Nejznámější nadnárodní služba FAST se značkou Rakuten

TV vstoupila v roce 2024 i na český trh (kombinuje zde živé lineární kanály FAST s nabídkou TVOD). Výnosy z reklamy VOD a FAST služeb v Evropě se mezi lety 2021 a 2022 zvýšily o 27 % a je pravděpodobné, že porostou i nadále.⁴⁹

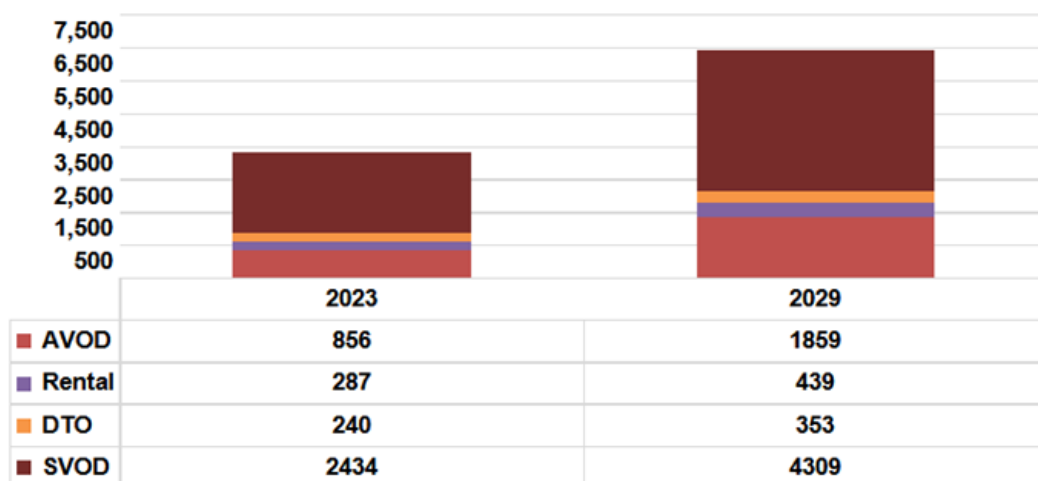
Ne všechny nové trendy přináší nadnárodní platformy. V některých zemích regionu posilují místní nebo regionální konkurenti Netflixu. Roste zde poptávka po výrazně lokálním obsahu pro VOD platformy, který navazuje na tradiční televizní tvorbu, ale vyznačuje se vyšší produkční kvalitou a oslovuje o něco mladší publikum než klasická lineární televize. V ČR a na Slovensku tuto poptávku nejúspěšněji saturuje Voyo/Oneplay, jež těží ze stabilní pozice TV Nova na domácím trhu a z její důvěrné znalosti preferencí a návyků domácích publik.

Region **střední a východní Evropy** je mezi analytiky mediálních průmyslů považován za **klíčový růstový** trh. Podle analytické společnosti Digital TV Research se výnosy z VOD služeb na východoevropských trzích (kam agentura vedle zemí střední a východní Evropy řadí i Rusko) zvýší v období 2023-2029 o 82 % z 3,82 mld. USD na 6,96 mld. USD. Největší podíl na růstu si přitom připíše segment SVOD.

Z pohledu jednotlivých zemí dosáhne nejvyššího predikovaného růstu (pomineme-li Rusko) **Polsko**, kde se mezi lety 2023 a 2029 celkové příjmy zvýší o 700 mil. USD. Absolutní výnosy ze samotného SVOD přesáhnou v roce 2029 1 mld. USD. I proto ve Varšavě otevřely nebo oživily své regionální pobočky nadnárodní televizní a streamingové služby včetně Netflixu, Disney+, Canal+, Max, Amazon Prime Video, SkyShowtime a Viaplay (nedávno uzavřená). Tyto služby také plánují vyrábět nebo již vyrobily **polský původní obsah** a některé zvažují nebo již realizují výrobu na dalších trzích regionu, např. v Rumunsku (Netflix) či v ČR (Canal+).

⁴⁹ Yearbook 2023/2024: Key Trends. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2024, s. 50.

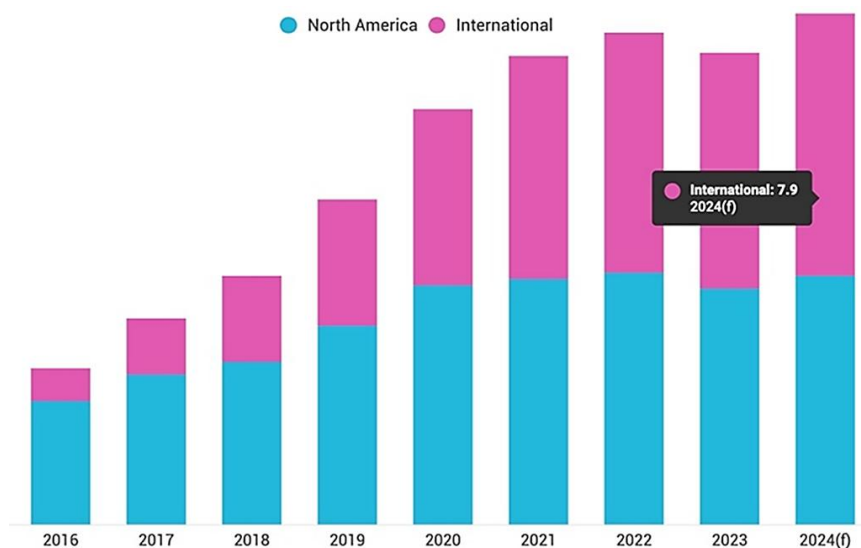
Obrázek 10: Výnosy z VOD služeb na východoevropských trzích vč. Ruska (mil. USD)



Zdroj: Digital TV Research⁵⁰

U Netflixu a Amazonu výdaje na původní zahraniční produkci v prvním čtvrtletí roku 2024 dokonce převýšily objem výdajů na původní domácí severoamerickou tvorbu.⁵¹ To souvisí i se skutečností, že původní evropská SVOD produkce nebyla tolik zasažena úspornými opatřeními na straně spotřebitelů po krizi důvěry na akciových trzích v roce 2022 (tzv. great Netflix correction) a její podíl v celkové skladbě výrobních investic poskytovatelů globálních streamovacích služeb kontinuálně roste.

Obrázek 11: Růst výdajů na zahraniční původní produkci Netflixu



Zdroj: Ampere Analysis⁵²

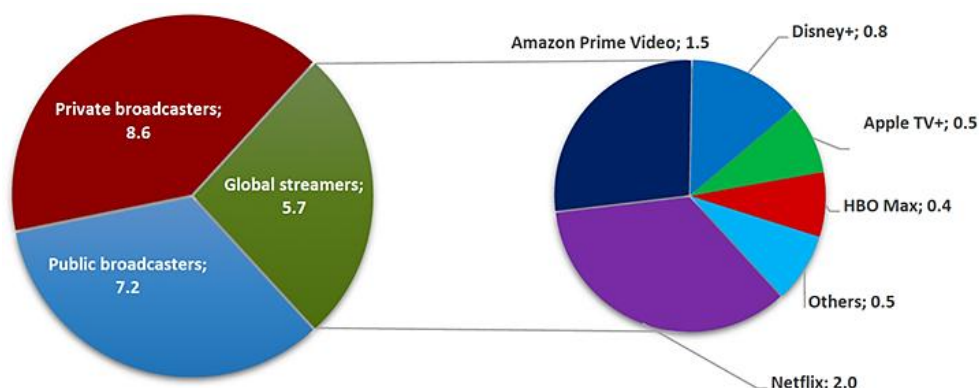
⁵⁰ Eastern Europe OTT revenues to climb by 82%, *Digital TV Research*, 25. 3. 2024, <https://www.digitaltvnews.net/?p=41327>.

⁵¹ Scott Roxborough, Netflix, Amazon International Original Content Orders Outpace U.S. *The Hollywood Reporter*, 1. 7. 2024. <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-amazon-international-program-orders-us-1235933746/>.

⁵² Ampere Analysis, More than half of Netflix's content spending now outside of North America, 11. 3. 2024,

Argumentaci, že region střední a východní Evropy má významný růstový potenciál, lze podpořit i následujícími čísly. Objem výdajů nadnárodních SVOD služeb na původní evropský obsah stoupl v roce 2022 o 104 % a v roce 2023 o dalších 34 %. Dosáhl přitom 26% podílu (2023) na celkovém objemu původní evropské high-end television produkce (HETV). Mezi nadnárodními streamovacími platformami byl sice Netflix stále největším investorem do evropského obsahu (s 35% podílem oproti 58 % v roce 2021), ale výrazně posílila jeho konkurence, zvláště Amazon Prime Video. Ve výdajích globálních poskytovatelů streamovacích služeb na původní evropský obsah současně stoupal podíl nízkonákladovější nonfikční (nonscripted) tvorby, tedy například dokusérií (s 20% podílem v roce 2023 oproti 15 % v roce 2020 a s mnohem výraznějším očekávaným růstem v roce 2024).⁵³

Obrázek 12: Podíl výdajů nadnárodních SVOD služeb v Evropě ve srovnání s výdaji soukromých a veřejnoprávních vysílatelů na obsah (2023, mld. EUR)



Zdroj: EAO dle dat Ampere Analysis⁵⁴

Drtivá většina evropských projektů pro nadnárodní poskytovatele streamovacích služeb stále ještě vznikala v západní Evropě, nicméně výraznou roli začalo hrát **Polsko** (zmíněno i výše), kde již byl objem produkce srovnatelný s tak rozvinutými trhy SVOD, jakými jsou Dánsko či Belgie. Produkční aktivita globálních poskytovatelů streamovacích služeb v Polsku na rozdíl od některých zemí západní Evropy neklesla ani v roce 2024; naopak se zdá, že oproti předchozímu roku stoupala.⁵⁵ Netflix již v Polsku investoval stovky milionů USD do více než padesáti původních seriálových a filmových titulů, z nichž některé dosáhly mezinárodního úspěchu. Optikou průměrného meziročního růstu celkových výdajů na původní HETV produkci za období 2013–2023 bylo Polsko (hned za Španělskem) dokonce druhé v Evropě. Protože přitom v Polsku stále převažují výdaje vysílatelů (62 % výdajů na HETV obsah přísluší soukromým televizím, 28 % veřejnoprávní televizi a 9 % globálním poskytovatelům streamovacích služeb), je zde určitě prostor pro další růst produkce pro SVOD v blízké budoucnosti.⁵⁶

<https://www.ampereanalysis.com/insight/more-than-half-of-netflixs-content-spending-now-outside-of-north-america>.

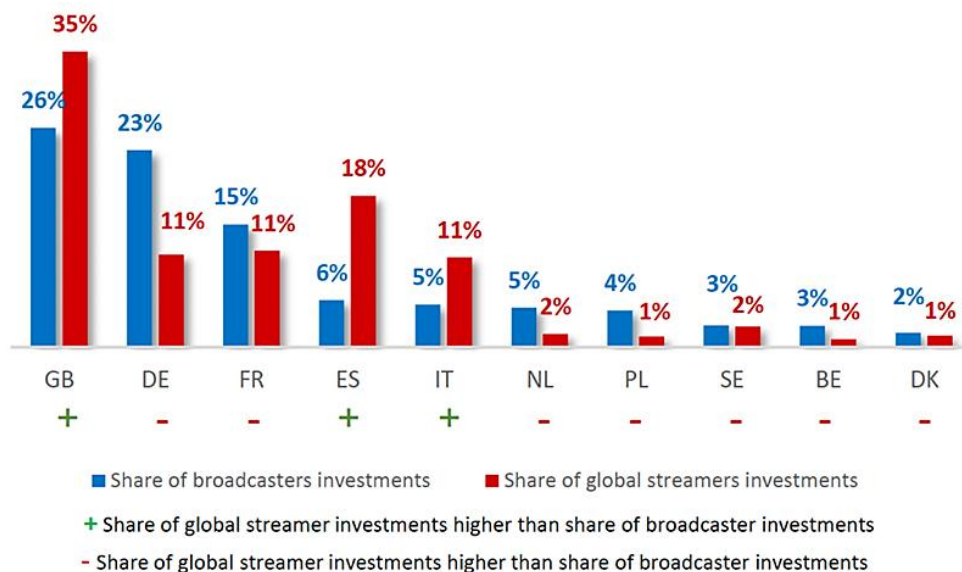
⁵³ Gilles Fontaine, *Audiovisual Services Spending on Original European Content. 2024 Edition*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2024, s. 12; Scott Roxborough, Netflix, Amazon International Original Content Orders Outpace U.S. *The Hollywood Reporter*, 1. 7. 2024. <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/netflix-amazon-international-program-orders-us-1235933746/>.

⁵⁴ Gilles Fontaine, *Audiovisual Services Spending on Original European Content. 2024 Edition*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2024, s. 15.

⁵⁵ Małgorzata Perkowska-Czaja (Endemol Shine Poland) in C21 Podcast, 6.6.2024.

⁵⁶ Gilles Fontaine, *Audiovisual Services Spending on Original European Content. 2024 Edition*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2024, s. 17–18.

Obrázek 13: Podíly výdajů vysílatelů a nadnárodních poskytovatelů streamovacích služeb na původní HETV obsah v TOP 10 evropských zemích (bez Ruska, 2023)



Zdroj: EAO dle dat Ampere Analysis⁵⁷

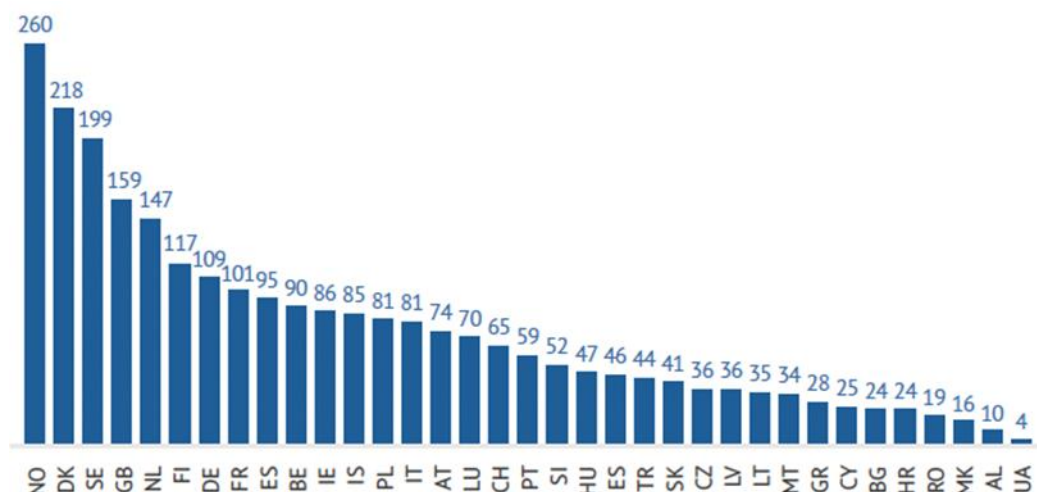
Pro české producenty se varšavští manažeři Netflixu stali důležitými gatekeepery, kteří formulují poptávku i po původním českém obsahu. Dosud nejrozsáhlejší veřejná prezentace obsahové strategie Netflixu pro region střední a východní Evropy (s důrazem na Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Česko a Ukrajinu) proběhla na konferenci Content Warsaw v červnu 2024. Michael Azzolino (viceprezident pro obsah v regionech Beneluxu, střední a východní Evropy a Turecka) a Łukasz Kluskiewicz (ředitel pro filmovou produkci a akvizice ve střední a východní Evropě) zde zdůraznili, že nehledají velké projekty s primární ambicí uspět na mezinárodních trzích, ale poptávají „hyperlokální“ filmy a seriály cílící na domácí publikum jednotlivých národních teritorií, a že přeshraniční úspěch vnímají pouze jako dodatečný bonus. Lokální příběhy musí být dobře rozpoznatelné lokálním publikem a hluboce zakořeněné v místním povědomí (např. prostřednictvím reálných událostí a postav). Produkční strategie Netflixu v rámci regionu se bude i nadále soustředit na Polsko (kde se portfolio postupně rozšiřuje o animované a nonfikční tituly), v dalším sledu a v menší míře pak na Rumunsko (první rumunský seriál Netflixu *Subteran* vznikl v roce 2025) a na Ukrajinu (aktuálně skrze program podpory developmentu projektů). Dalšími prioritními trhy střední a východní Evropy jsou podle Kluskiewicze ČR (se Slovenskem), následně pak Maďarsko a Chorvatsko. Zde se ovšem aktivita Netflixu v dohledné budoucnosti omezí na licencování, akvizice a případně omezené kofinancování filmů (pre-buys) s cílem dostat do katalogu lokální divácké hity.⁵⁸

Pokud se zaměříme na ČR, značný potenciál pro další růst sektoru SVOD je patrný, když porovnáme penetraci předplatnými SVOD v ČR a dalších evropských státech. Přehled EAO ukazuje, že tento ukazatel přepočtený na 100 domácností dosahuje v Česku jen 14 % z hodnoty v Norsku, 44 % z hodnoty v Polsku a je dokonce nižší než na Slovensku.

⁵⁷ Tamtéž, s. 18.

⁵⁸ Clive Whittingham, Netflix „here to stay“ in Poland as execs detail hyper-local CEE strategy. *C21 Media*, 4. 6. 2024, dlvr.it/T7psJK. Srov. též diskuse Sylwie Szostak s Michaielem Azzolinem a Łukaszem Kluskiewiczem, *C21 Podcast*, 14. 6. 2024.

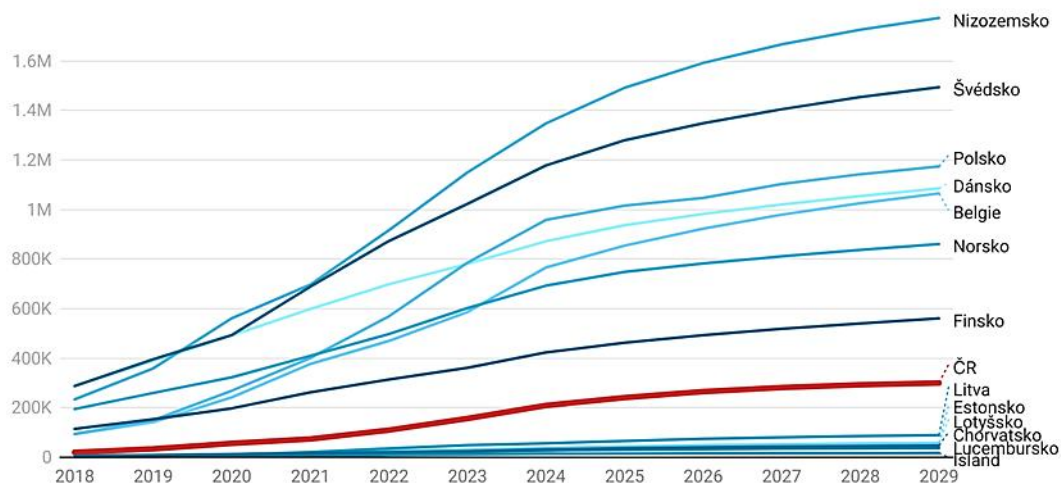
Obrázek 14: Penetrace službami OTT SVOD v roce 2022 (počet předplatných na 100 domácností)



Zdroj: EAO dle dat Ampere Analysis

V ČR bude podle analytické společnosti Ampere Analysis sektor SVOD výrazně růst do konce dekády, byť ne tak rychle jako v letech 2020–2025 (tj. růst výnosů bude ke konci dekády zpomalovat). Porovnání penetrace a predikce výnosů ukazuje, že ČR bude v porovnání s jinými evropskými zeměmi obdobné velikosti pravděpodobně vykazovat vyšší výnosy než většina členských zemí EU ze střední a východní Evropy, nicméně bude disproporčně vůči svému potenciálu zaostávat za Polskem (penetrace 2,25krát vyšší k roku 2022) a menšími zeměmi Skandinávie či Beneluxu. Tento odstup se do konce dekády navzdory pokračujícímu růstu nezmenší.

Obrázek 15: Predikce SVOD výnosů na národních trzích srovnatelných s ČR (USD)



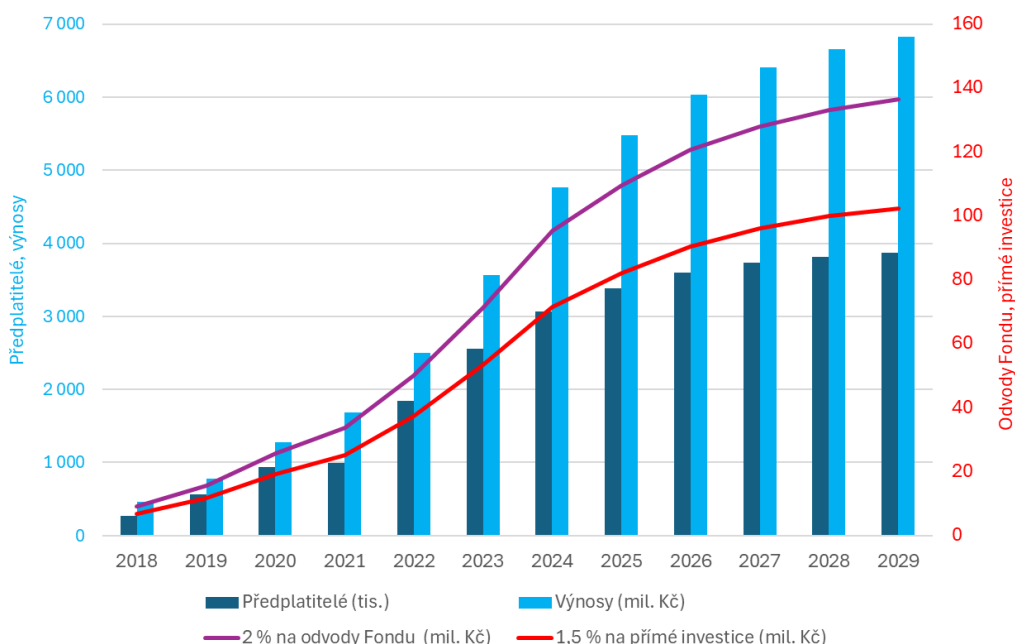
Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analysis, vytvořeno v Datawrapper

Výnosy porostou rychleji, než se bude zvyšovat počet předplatitelů, což bude způsobeno postupným zvyšováním cen předplatného (čímž se zvedne i výnos na jednoho předplatitele). Svou roli bude hrát i pokračující zavádění odlišné úrovně předplatného s reklamou, které podle zahraničních zkušeností výnosnost na jednoho předplatitele dále zvedá.

Protože z výnosů se budou odvozovat příspěvky službami VOD do Fondu a na přímé investice, což přinese změnu do systému financování domácí audiovizu, zachycují následující obrázky možný dopad i na výši zákonných povinností. Dle červené křivky by přímé investice ve výši 1,5 % z výnosů,

vybrané za rok 2029 a uplatněné v následujících letech, při konstantních cenách z roku 2024 stačily například na 14 epizod prémiového seriálu služby Voyo/Oneplay.

Obrázek 16: Predikce růstu předplatitelů a výnosů v sektoru SVOD na českém trhu 2018–2029 (levá osa), z toho příspěvky do Fondu 2 % a přímé investice 1,5 % (pravá osa)



Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analysis

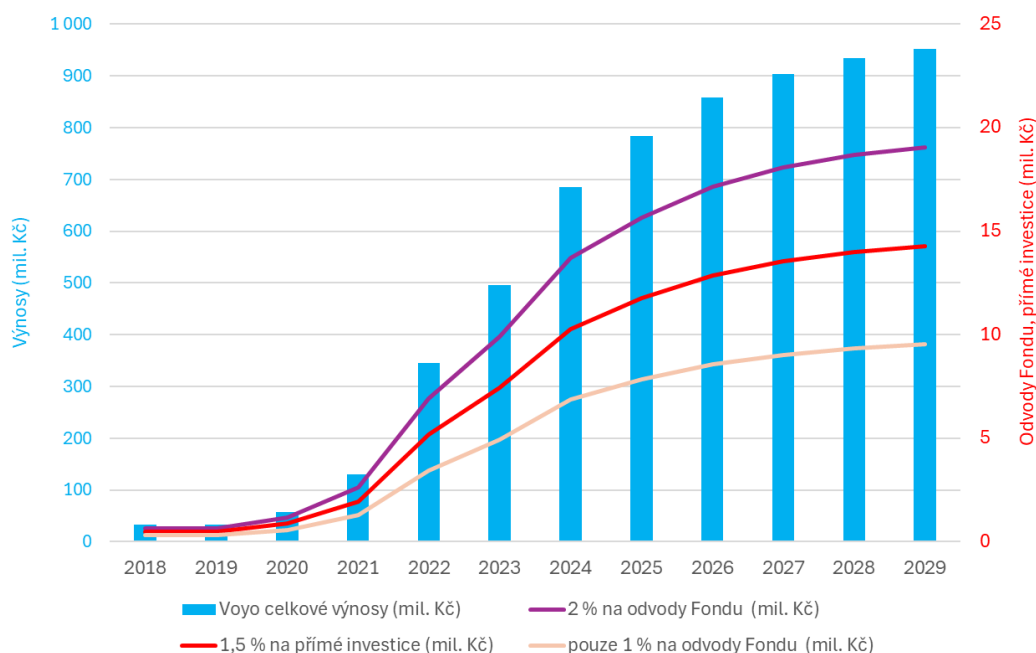
Povinnost přímých investic pro VOD služby, zaváděná v rámci implementace Směrnice o audiovizuálních mediálních službách (AVMSD)⁵⁹ v řadě evropských zemí včetně ČR, má za cíl posílit produkční kapacity, podpořit původní tvorbu a napomoci přeshraniční cirkulaci, čímž přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti národních audiovizuálních sektorů. Vzhledem k relativní nezralosti českého SVOD trhu a nízké úrovni investiční povinnosti (1,5 % z výnosů na domácím trhu, s možností navýšení na 2,5 %, případně alternativního plnění formou odvodu do Fondu) nelze očekávat podobně výrazné dopady jako v zemích s robustnějšími opatřeními a vyššími sazbami (např. Francie, Itálie, Španělsko, Německo, Belgie – viz níže). Nejviditelnější změnou by bylo iniciování tvorby původních českých děl některou z nadnárodních SVOD platform, které již investují do produkce v Polsku (Netflix, Amazon Prime Video, Disney+). V krátkodobém horizontu je pravděpodobnější nárůst objemu investic v dabingu a akvizicích, což by mohlo posílit příjmy domácích producentů a přispět k vyšší mezinárodní cirkulaci českých děl. Z pohledu českých poskytovatelů (zejména Oneplay a prima+) ovšem nelze vyloučit ani tlak na zvyšování cen za VOD licence domácích filmů.

Porovnání vývoje počtu předplatitelů jednotlivých předplatitelských služeb ukazuje růst významu SVOD platform na úkor tradičnějších satelitních / kabelových služeb. Druhé místo za Netflixem zaujímalo do roku 2024 české Voyo/Oneplay, jež těží z investic svého vlastníka PPF, který službu provozuje v šesti evropských zemích, do původního obsahu a do technologie rozhraní. V roce 2025, kdy PPF sloučila O2 TV a Voyo do jedné hybridní platformy Oneplay, souhrnný počet předplatitelů poprvé předstihl Netflix. ČR se tak stala dalším projevem trendu růstu lokálních SVOD platform

⁵⁹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/13/EU ze dne 10. března 2010 o koordinaci některých ustanovení zákonů, předpisů a správních opatření členských států týkajících se poskytování audiovizuálních mediálních služeb (směrnice o audiovizuálních mediálních službách).

napříč regionem střední a východní Evropy s výjimkou Polska (podobně jako v Pobaltí a na západním Balkáně).

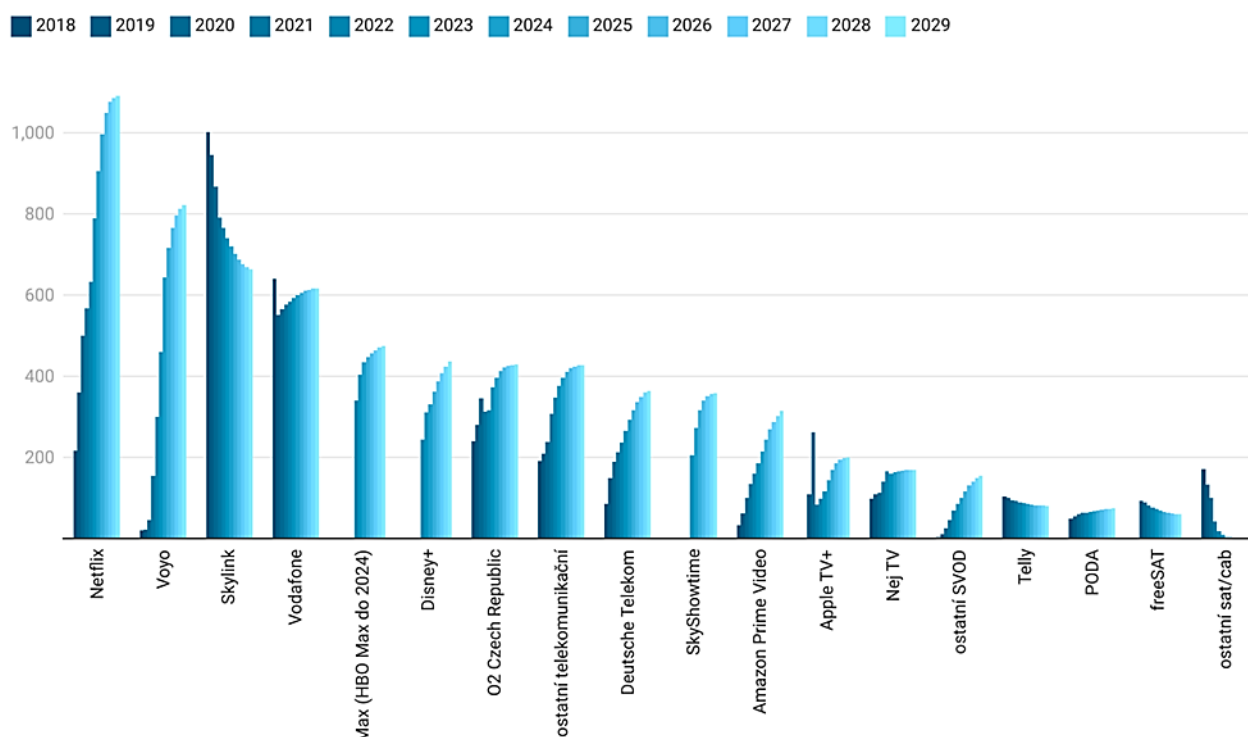
Obrázek 17: Predikce růstu výnosů služby Voyo na českém trhu 2018–2029, z toho příspěvky do Fondu 2 %, přímé investice 1,5 % a snížené příspěvky do Fondu 1 % (mil. Kč)



Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analysis (*zpracováno před vznikem Oneplay*)

Oproti trhu VOD služeb lze podle predikce Ampere Analysis u satelitních, kabelových a IPTV televizních služeb (např. Skylink, Telly a freeSAT) očekávat stagnaci až pokles. Velkým telekomunikačním společností, pro něž je poskytování převzatého televizního vysílání součástí širokého portfolia produktů nabízených vedle např. mobilních hlasových a datových služeb, by měly výnosy velmi mírně růst, byť klesajícím tempem.

Obrázek 18: Předplatitelé kabelových/satelitních pay-TV a SVOD služeb v ČR – predikce (tis.)



Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analysis, vytvořeno v Datawrapper (*zpracováno před vznikem Oneplay*)

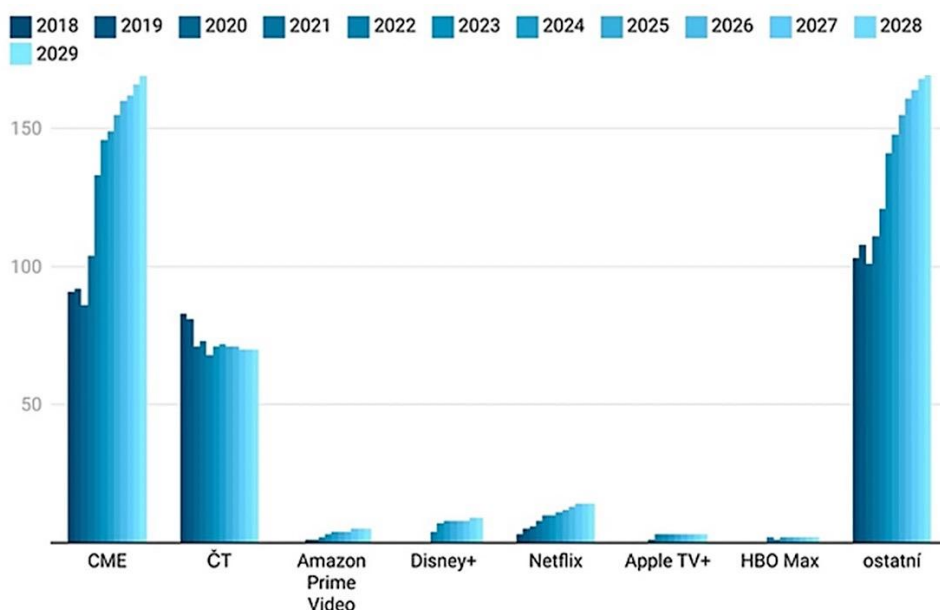
Co se týče obsahu, porostou současně s růstem předplatitelů a výnosů i výdaje na akvizice a původní tvorbu. To bude znamenat příležitost pro distributory, nezávislé producenty a skrze ně i pro tvůrce. Vzhledem k nedostatku srovnatelných dat o výdajích na akvizice a výrobu původního obsahu napříč segmenty AV průmyslu jsou jediným zdrojem odhady a predikce třetích stran. Ampere Analysis využívá pro odhad výdajů na obsah kombinaci metod:

- data o českých televizních vysílatelích čerpá z jejich finančních zpráv,
- údaje o zahraničních službách SVOD získává z přepočtu globálních výdajů na původní obsah dle velikosti analyzovaného trhu a výdajů na teritoriální licence.⁶⁰

Jedná se tak jen o hrubé odhady, které mohou být zkreslené například tím, že českému trhu přisoudí část výdajů Netflixu, Disney+ a dalších globálních poskytovatelů na původní obsah dle velikosti českého trhu, ačkoli tyto společnosti ještě žádné české seriály nebo filmy nevyrobily. Přesto může porovnání objemu výdajů a predikce jejich vývoje s odpovídající interpretací sloužit pro odhad relativní ekonomické síly klíčových hráčů na trhu.

⁶⁰ Ampere Analysis nebyla v době nákupu datasetu (květen 2024) schopna změřit výdaje na obsah společností Prima TV, SkyShowtime a Canal+.

Obrázek 19: Výdaje na obsah – původní i akvizice (mil. USD)



Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analysis, vytvořeno v Datawrapper

Na rozdíl od rozvinutějších západoevropských trhů, kde výdaje služeb SVOD na určité typy obsahu dohánějí nebo již předešly výdaje televizních vysílatelů, si v ČR do konce dekády udrží významnou pozici lineární televize. Více investovat budou televizní skupiny se silnou službou SVOD. Příkladem může být CME (do jejíž vlastnické struktury spadá Voyo) oproti ČT, jejíž FVOD služba iVysílání dosud nezačala dynamičtěji růst i proto, že ČT s výjimkou nízkorozpočtových webseriálů výrazněji neinvestovala do původního online obsahu. Vztah mezi investicemi CME do původního obsahu pro Voyo a růstem počtu předplatitelů, který následoval, podpořený rovněž přesunem klíčových titulů z lineárního vysílání TV Nova na Voyo (seriál *Ordinace v růžové zahradě 2*), ukazuje následující obrázek. Díky těmto investicím se PPF v roce 2023 stala jedinou společností ze střední a východní Evropy, kterou EAO zařadila mezi 20 předních zadavatelů výroby evropských seriálů do 13 epizod.⁶¹

Výdaje na obsah zvyšuje i FTV Prima, provozující SVOD/AVOD službu prima+. Ampere Analysis ji doposud samostatně nesledovala, a je tudíž obsažena v kategorii „ostatní“. Z mezinárodních služeb SVOD bude nejdůležitějším akvizitorem a zadavatelem lokálního obsahu Netflix, následovaný Disney+.

⁶¹ Agnes Schneeberger, *Audiovisual Fiction Production in Europe – 2023 Figures*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2025, <https://rm.coe.int/audiovisual-fiction-production-in-europe-2023-figures-december-2024-a-/1680b2dbda>.

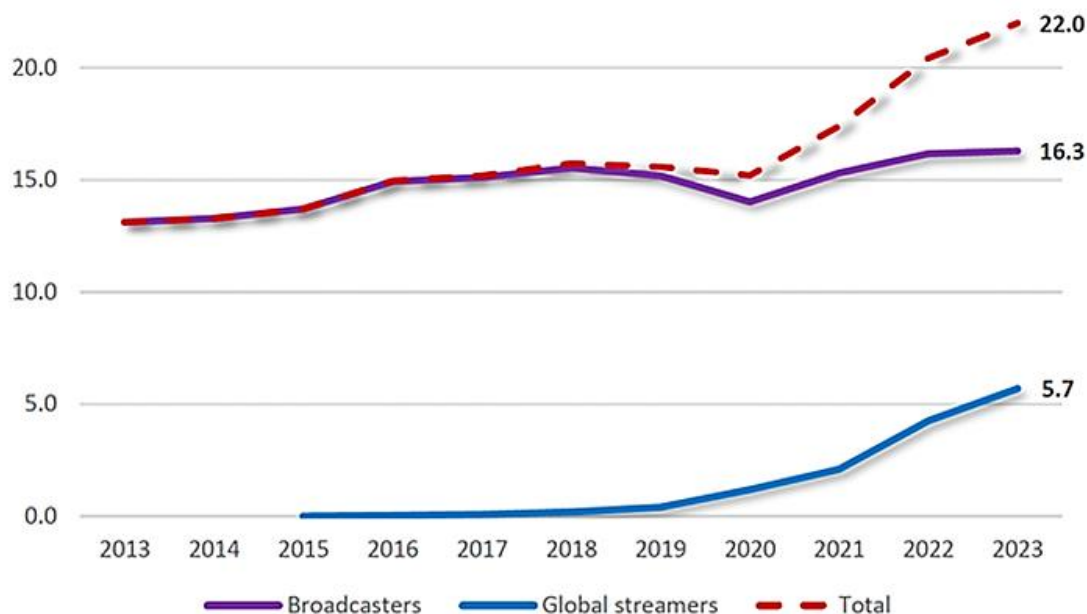
Obrázek 20: Vztah mezi investicemi CME do původního obsahu pro Voyo a růstem počtu předplatitelů, měsíční data 10/2020-01/2024



Zdroj: CME⁶²

Porovnáme-li ovšem výdaje na obsah s celoevropskou situací, lze konstatovat, že konvergence objemu investic SVOD služeb a televizních vysílatelů je na domácím trhu pomalejší, než zachycují křivky vývoje investic do původního evropského obsahu v následujícím obrázku.

Obrázek 21: Trend růstu investic do původního evropského obsahu (EUR mld.)



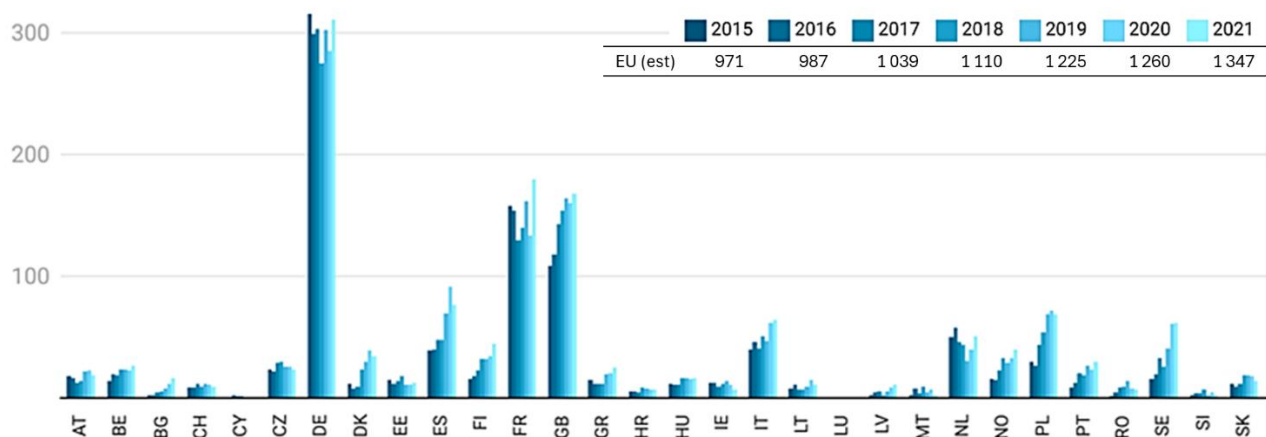
Zdroj: EAO dle dat Ampere Analysis⁶³

⁶² Aleš Borovan: Dílčí cíl: streamovací služba Voyo na všech trzích překonala milion předplatitelů. Borovan.cz, 26. 2. 2024. Online: <https://www.borovan.cz/66078/dilci-cil-streamovaci-sluzba-voyo-na-vsech-trzich-prekonala-milion-predplatitelu>.

⁶³ Gilles Fontaine, *Audiovisual Services Spending on Original European Content. 2024 Edition*. Strasbourg: European Audiovisual

Zároveň se v ČR zpozdil nástup trendu rostoucí produkce televizních seriálů, který se po roce 2016 projevil v Evropě jako celku – pozorovat jej lze ve většině západoevropských zemí (Velké Británii, Španělsku, Portugalsku, Švédsku, Dánsku, Belgii), ale také v Polsku. Srovnatelný boom investic do seriálové produkce začal v ČR až v roce 2021 spolu s rozjezdem původní produkce pro Voyo a následně pro prima+. Důvodem tohoto zpoždění byla kombinace faktorů domácích i nadnárodních, konkrétně absence investic Netflixu a dalších globálních poskytovatelů streamovacích služeb do původní české produkce a stagnující produkce domácích vysílatelů před rokem 2021.

Obrázek 22: Počet TV titulů uvedených v jednotlivých evropských zemích (1 titul = sezona seriálu nebo TV film)



* Součet evropské produkce (EU (est)) zahrnuje odhad za EU27, Velkou Británii, Norsko a Švýcarsko.

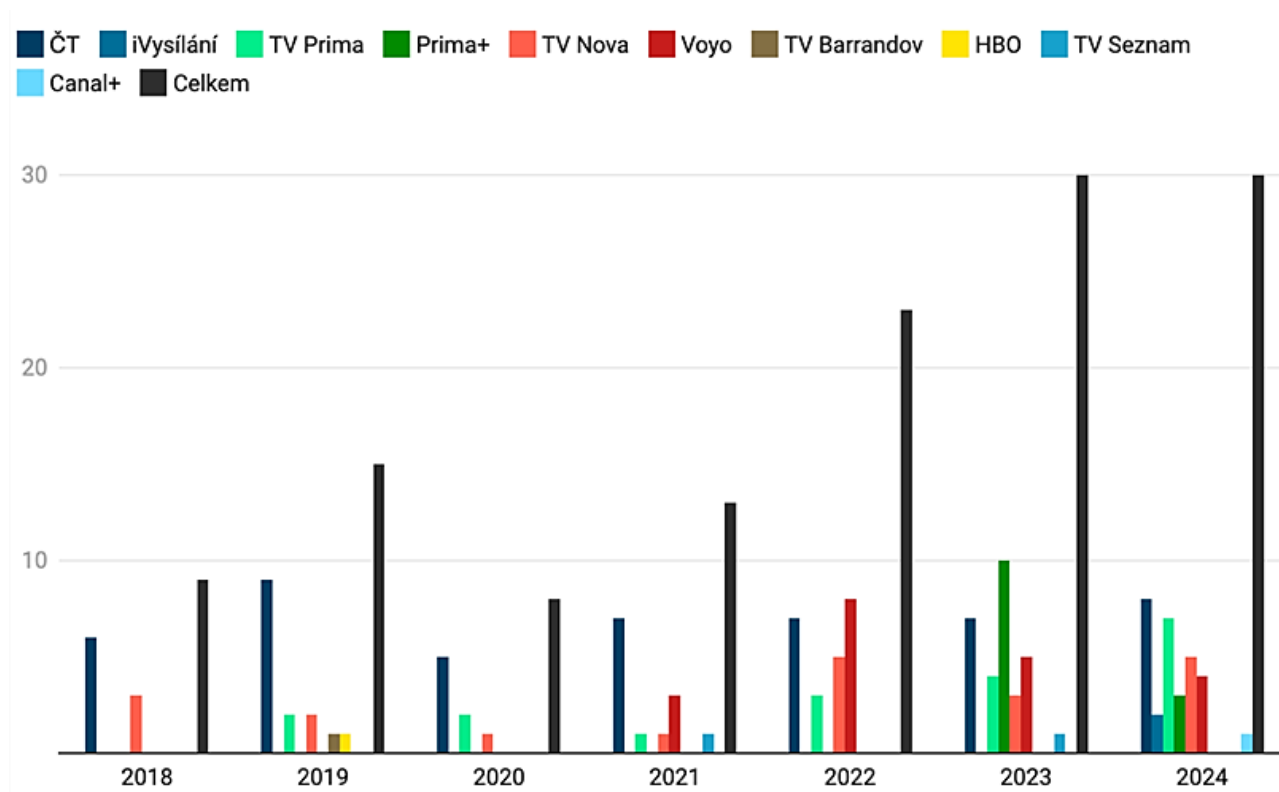
Zdroj: Zpracovatel dle Ampere Analyse, vytvořeno v Datawrapper

V domácí produkci rostl zejména objem limitovaných primetimových hraných seriálů (HETV), které v souladu s EAO definujeme jako minisérie, cykly a seriály do 13 epizod na řadu. HETV seriály oddělujeme od zbytku seriálové produkce (animované, krátkoformátové, dlouhohrající, soap opery, krátkoformátové webseriály). Podíváme-li se na produkci HETV seriálů metrikou počtu sezon,⁶⁴ lze v rámci sledovaného období pozorovat nejvýraznější (více než trojnásobný) nárůst v letech 2021–2023, tedy po spuštění řady *Voyo originály* (2021) a *prima+ originály* (2023). Ve stejné době přitom stagnuje produkce tradičních televizních seriálů, což je nejviditelnější v případě ČT, která je limitována svým rozpočtem tvořeným z největší části výběrem koncesionářských poplatků. Prakticky také zaniká segment krátkoformátových webseriálů, jež na domácím trhu nedosáhly dostatečné rentability ve funkci nositelů online reklamy.

Observatory 2024, s. 12.

⁶⁴ Tímto způsobem počítám objem seriálové produkce Evropská audiovizuální observatoř a také Evropská komise pro potřeby kontroly plnění obsahových kvót.

Obrázek 23: Původní HETV seriálová produkce (řady hraných limitovaných seriálů – bez krátkoformátových, dlouhohrajících a soap oper)



Zdroj: Vlastní výpočty, vytvořeno v Datawrapper

Vzhledem k výše uvedenému se dá očekávat růst původní seriálové produkce i v dalších letech, nicméně čísla za rok 2024 již naznačují, že nebude tak dynamický. Důvodem je fakt, že zmíněné VOD služby komerčních vysílatelů, které za prudkým růstem v letech 2021–2023 stály, již ukončily testovací fázi, kdy plošně investovaly do velkého množství různorodých projektů s cílem vyplnit své katalogy exkluzivním obsahem a ověřit si výrobní kapacity a potenciál získávání publika v online prostředí.⁶⁵

Měnit se bude také pozice tradičního kinematografického sektoru v širším audiovizuálním ekosystému. Trendy v evropské audiovizuální politice naznačují, že filmová výroba bude v rostoucí míře závislá na podpoře ve formě investičních pobídek, zatímco podíl kulturně orientované selektivní podpory se naopak bude nadále snižovat; to oslabí vliv kulturní selekce a zvýší riziko homogenizace obsahu.⁶⁶ Zvýšení tržní koncentrace vlivem růstu amerických streamovacích služeb povede k pokračující koncentraci ekonomické síly u několika nadnárodních firem, zatímco malé a střední producenty bude ohrožovat omezený přístup k soukromému kapitálu a distribučním kanálům. Evropští filmoví producenti se stále častěji budou spoléhat na (zejména americké) poskytovatele streamovacích služeb (v seriálové i filmové produkci), kteří zvyšují objem investic do lokální produkce především v zemích, kde byla zavedena investiční povinnost v rámci implementace AVMSD – v zemích s povinností přímých investic tyto investice rostly mezi roky 2020 a 2024 dvakrát

⁶⁵ Např. generální ředitel skupiny Prima Marek Singer v této souvislosti hovořil o ukončení iniciační fáze, kdy pro původní obsah prima+ uplatňoval investiční strategii „scattershot“. Viz Ondřej Aust, Marek Singer – TV Prima ve světě totálního videa. Aust podcast, 19. 8. 2024, <https://youtu.be/O9d5qEyVFHo>.

⁶⁶ EAO, *Key Trends 2025*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2025, s. 18.

rychleji než v zemích bez této povinnosti.⁶⁷ Například ve Francii v roce 2024 globální streamovací služby financovaly téměř 20 % filmů iniciovaných ve Francii. Jejich finanční vklad vzrostl oproti předchozímu roku o 54 % a tvořil 18,6 % z objemu investičních vstupů mediálních služeb. Platformy tak přispěly k celkové strukturální změně financování charakterizované posunem k vyšším rozpočtům (včetně debutů) a oslabováním středního segmentu nezávislé produkce.⁶⁸

Poskytovatelé streamovacích služeb přinášejí také nová rizika – často požadují úplný převod práv výměnou za předfinancování, což snižuje budoucí výnosy producentů, včetně plnohodnotné mezinárodní exploatace v kinech.⁶⁹ V ČR se ovšem trend investic poskytovatelů streamovacích služeb do filmové produkce projeví jen v omezené míře (investovat budou domácí vysílatelé/ poskytovatelé streamovacích služeb do seriálového obsahu), pokud připravovaná revize AVMSD nepřinese sjednocení investičních povinností pro celou EU.

Zatímco objem filmové produkce v Evropě (na rozdíl od USA) roste a dosahuje historických rekordů, tržby evropských kin stagnují. V roce 2023 sice výrazně stouply, ale v roce 2024 opět meziročně mírně klesly o 1,9 %, přičemž stále nedosahují předpandemické úrovně roku 2019.⁷⁰ Renomovaný prediktor vývoje kinosektoru Gawker Analytics sice předvídá pro rok 2025 mírný růst globálních kinotržeb, ty se ale ani tak nedostanou na předpandemickou úroveň.⁷¹ Jak již bylo uvedeno výše, podíl kin na celkových tržbách audiovizuálního sektoru celoevropsky setrvale klesá ve prospěch streamovacích služeb a jejich exkluzivní distribuční okno se zkracuje. Podíl domácích filmů na návštěvnosti sice celoevropsky i v rámci ČR roste (k roku 2024), ale evropské kino filmy se čím dál více spoléhají právě jen na domácí publikum a méně se jim daří prorazit v zahraničí. Tento trend naznačuje, že kina zůstanou důležitými kulturními prostory na národní úrovni, ale bez zásadních reforem audiovizuální politiky budou jen obtížně plnit roli evropských kulturních exportérů. Mladí diváci se přesouvají k digitálním a interaktivním platformám, zejména ke streamovacím službám amerického původu.⁷² Jejich odklon od kin se může stát trvalým, pokud sektor nenabídne nové a smysluplné způsoby, jak je zaujmout. Kino pravděpodobně přežije jako marketingově a kulturně prestižní prostor, ale ekonomicky samo o sobě stále méně relevantní součást životního cyklu audiovizuálního díla, který zahrnuje VOD, festivaly, televizi i vzdělávací využití. Nicméně dlouhodobá udržitelnost kin – obzvláště těch, která uvádějí náročnější filmy – bude vyžadovat silnější obhajobu jejich kulturního významu.

Vedle projevů stagnace nebo hrozícího úpadku tradičních kin se ale objevují i náznaky pozitivních trendů. Po pandemii covidu-19 nelze mluvit o automatickém přesunu diváků z kin k online distribuci. Častější sledování obsahu online totiž často souvisí i s častějšími návštěvami kina. Současně nechození do kina se pojí spíše se sledováním televizního vysílání, vyšším věkem diváků, nižším vzděláním a obecně pasivnějším životním stylem.⁷³ Nedávná studie o trhu s klasickými filmy ve Velké Británii a Irsku odhalila překvapivý 139% růst mezi obdobími 2017–2019 a 2022–2023, způsobený

⁶⁷ Marie Agnes Bruneau, France's CNC urges European solidarity against US „threats“. *Screen Daily*, 28. 3. 2025, <https://www.screendaily.com/news/frances-cnc-urges-european-solidarity-against-us-threats/5203483.article>.

⁶⁸ CNC, La production cinématographique en 2024, 8. 4. 2025, www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/la-production-cinematographique-en-2024_2372209

⁶⁹ Christopher Meir, Petar Mitric, Intellectual Property and the European Audiovisual Industries. CEPI 2025, 10.13140/RG.2.2.20600.97282.

⁷⁰ EAO, European films made up a third of all cinema admissions in Europe in 2024, 13. 5. 2025, <https://go.coe.int/zQFAM>.

⁷¹ Gower Street Analytics has revised its 2025 Global box office projection to \$34.1 billion, <https://gower-street-revises-2025-global-box-office-estimate-cinemacon/>.

⁷² Jan Hanzlík et al., Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci. Praha: VŠE 2022, <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35362.71360>.

⁷³ Tamtéž.

zvýšenou návštěvností znovuuvedených archivních filmů.⁷⁴ To indikuje potenciální existenci synergií mezi online platformami menšinového typu (artová streamovací služba Mubi, sociální síť pro filmové fanoušky Letterboxd) a artovými kiny, obecněji pak přitažlivost cinefilie pro mladé diváky. Využití tento potenciál bude ovšem možné pouze s pomocí flexibilní programové strategie a citlivé digitální komunikace s mladými diváckými skupinami, které jsou známé svou rezistencí vůči tradičním marketingovým postupům.⁷⁵

2.3 Revize stávajících opatření – plnění cílů DK pro kontext stanovení cílů KRA

Předcházející kapitoly stručně shrnuly současný stav na AV trhu v ČR a pravděpodobný výhled do budoucna. Tento obrázek doplní následující části KRA, které zhodnotí vliv dosavadních opatření na formování kinematografického trhu v ČR. Z celkového kontextu pak vyplyne, zda a jakým způsobem by se směřování KRA v porovnání s DK mělo posunout tak, aby s ohledem na očekávaný vývoj bylo dosaženo stanovených cílů.

Předposlední DK byla vytvořena v roce 2016 s platností na pět let od roku 2017. Následovala její úprava v roce 2023, nicméně v tuto dobu se již předpokládala brzká transformace Fondu, tj. poslední DK se od té původní lišila jen v detailech.

DK shrnovala základní cíle selektivní podpory, které se následně propsaly do obsahu KK s alokací pro jednotlivé výzvy a poté do jednotlivých výzev.

Následující hodnocení je zpracováno ve struktuře dle priorit stanovených v poslední DK.

2.3.1. Kvalitnější a profesionálnější vývoj a výroba filmu a různorodá filmová nabídka

2.3.1.1. Podpora druhové pestrosti

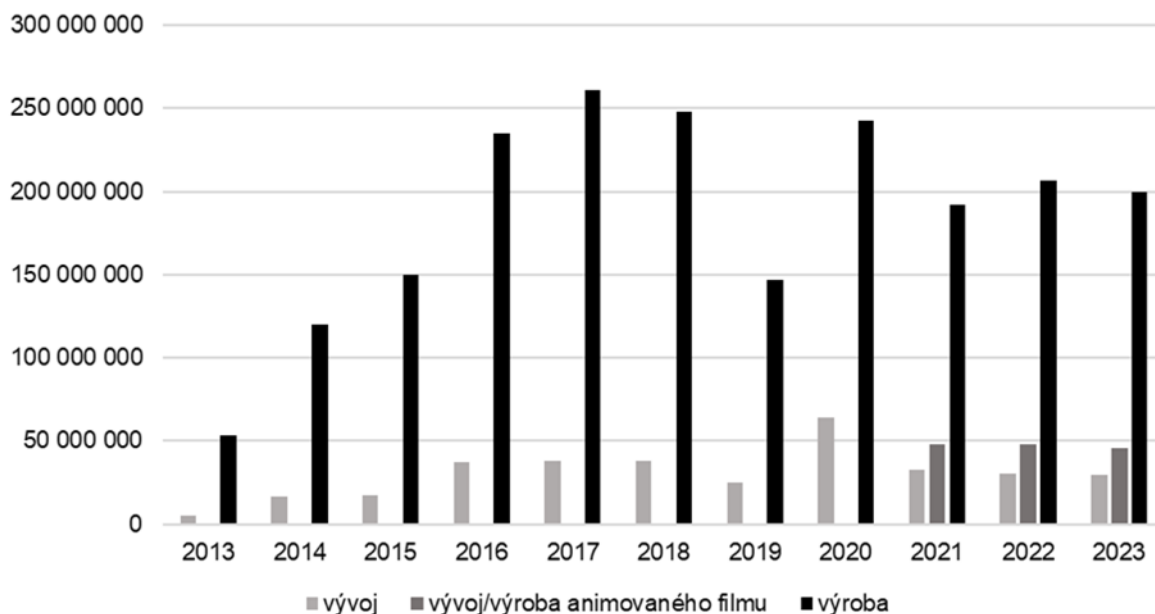
Zásadní strategickou oblast představuje v DK podpora vývoje a výroby domácích filmů, přičemž jako svůj primární cíl v této oblasti Fond označil **rozvoj druhové pestrosti české kinematografie**. Svůj konceptuální záměr přitom neformuloval pouze směrem k žánrové a umělecké diverzifikaci celovečerní hrané tvorby, nýbrž i k systematické podpoře dokumentární, animované, experimentální či krátkometrážní tvorby. Zároveň deklaroval institucionální zájem na vytvoření doposud neexistujícího prostoru pro rozvoj nových formátů (televizní díla, nová média, videohry apod.). Zvláštní pozornost poté DK věnovala potřebě alokovat část finančních prostředků pro podporu **začínajících tvůrců** a snížit tak bariéry pro jejich vstup do profesionálního prostředí. Ve vztahu k vývoji kinematografických děl pak Fond kladl důraz na koncepční podporu **plnohodnotného vývoje scénáře** z hlediska umělecké úrovně i produkční připravenosti.

Jako klíčové opatření pro naplnění této strategie Fond navrhl výrazně **navýšit alokaci** na podporu vývoje i výroby a stabilizovat ji v dlouhodobém horizontu coby nezbytnou podmínku pro možný progres a dosažení druhově pestré tuzemské tvorby. Jako požadovaný ideální stav pro sledované období byla potřebná částka na podporu vývoje a výroby stanovena na 280–310 mil. Kč ročně, se zafixováním podílu této částky vůči celkovému objemu vymezených finančních prostředků na minimálních 75 %. Navýšení přitom podle DK nemělo sloužit k fragmentaci financí mezi větší počet titulů, nýbrž mělo být opatřením podporujícím udržení kvality v nejlépe hodnocených titulech či vznik snímků s vysokými produkčními hodnotami. Nárazným administrativním krokem se poté stal plán na zavedení neomezené výše dotace na podporu vývoje.

⁷⁴ Geoffrey Macnab, Why it's boom time for theatrical re-releases of classic films. Screen Daily, 20. 2. 2024, <https://www.screendaily.com/features/why-its-boom-time-for-theatrical-re-releases-of-classic-films/5190801.article>

⁷⁵ Tom Stone, Covid was supposed to kill cinema – but did lockdown and gen Z save cinephilia? The Guardian, 23. 12. 2024, <https://www.theguardian.com/film/2024/dec/23/covid-cinephilia-lockdown-gen-z-cinema>.

Obrázek 24: Alokace na podporu vývoje a výroby 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Data za sledované období signalizují, že se Fondu rámcově dařilo opatření zvýšené alokace na podporu vývoje a výroby úspěšně naplňovat (

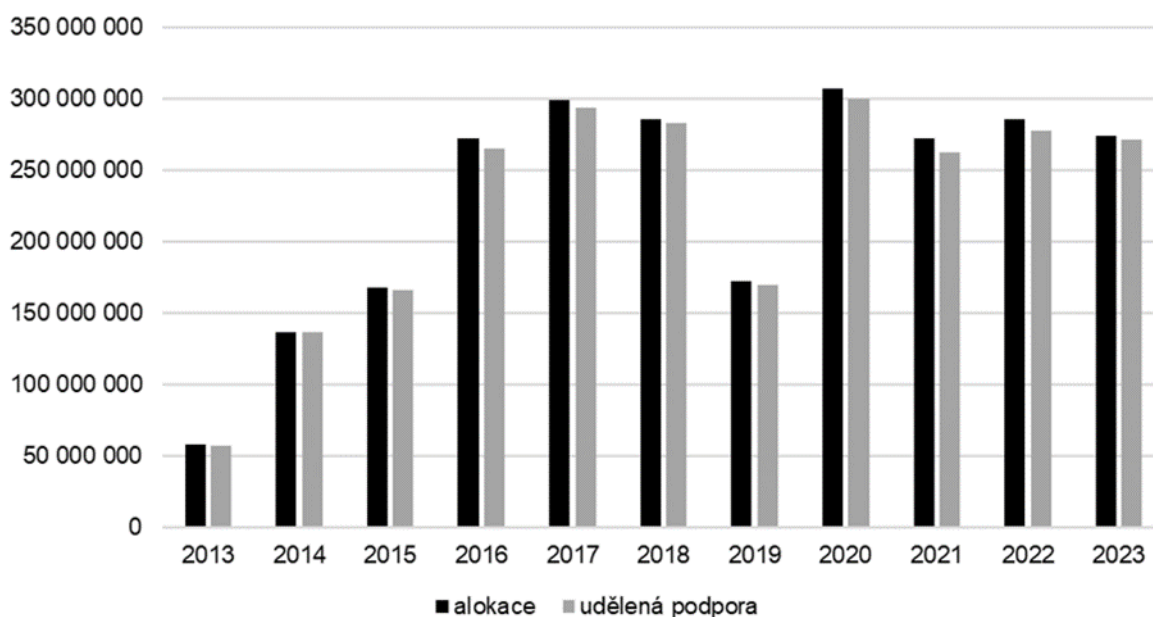
Obrázek 24). V průběhu jednotlivých let se alokace pohybovala ve stanoveném intervalu – výjimkou byly pouze roky 2019 a 2021, v nichž výši alokace ovlivnily externí faktory.

Propad alokací v jednotlivých okruzích v roce 2019 byl způsoben harmonizací termínů KK s kalendářním a fiskálním rokem. Z důvodu nezbytnosti vytvářet podmíněné závazky (rozhodnutím Rady) z jedné KK v jednom fiskálním roce se změnil časový harmonogram z období leden–prosinec na období říjen–září. Všechna rozhodnutí Rady tak začala vstupovat do účetnictví Fondu v jednom fiskálním roce, nikoli v letech dvou. Krátkodobá koncepce tak v roce 2019 disponovala nižším rozpočtem pouze opticky, neboť byla platná od dubna 2019 do září 2019. Počet výzev a výše alokací v roce 2019 však nebyly nižší.

Situace v roce 2021 byla poznamenána pandemií covidu-19. Podařilo se však vyhlásit mimořádnou výzvu (2021-6-1-9) pro producentské a distribuční společnosti a kina na podporu inovací. Fond do výzvy přesměroval významnou část finančních prostředků.⁷⁶ Rok 2021 představoval výjimku také v naplňování kritéria minimálního procentuálního podílu alokace na podporu vývoje a výroby, který klesl na 60 %. Toto porušení procentuálního podílu nebylo výsledkem zásahu Fondu do původního plánu, ale řízeným řešením podpory subjektů postižených proticovidovými opatřeními neslučitelnými s realizací standardní výroby. V ostatních letech bylo stanoveného minimálního procenta bezpečně dosahováno.

⁷⁶ Mimořádné výzvy na podporu covidem-19 postiženého sektoru byly vyhlášeny již i v roce 2020, a to konkrétně 2020-3-2-18A* Distribuce filmu, 2020-1-6-21 Mimořádná výzva Kompletní vývoj celovečerního hraného filmu, dokumentárního filmu nebo hraného seriálu, 2020-5-3-22 Mimořádná výzva Propagace kinematografie v kině.

Obrázek 25: Vztah mezi alokací a udělenou podporou vývoje a výroby 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Díky vyšší alokaci dostal Fond i dalším závazkům stanoveným v DK. Vzhledem k větší disponibilní částce mohl v oblasti celovečerních hraných filmů systematicky přidělovat dotace nejlépe hodnoceným žadatelům ucházejícím se o nadprůměrně vysokou podporu, čímž umožnil vznik výrobně ambicióznějších projektů a přispěl k udržení produkčních hodnot realizovaných titulů. Zároveň mohly být díky stabilizaci a udržitelnějšímu financování výrazněji a kontinuálně podporovány další typy domácích filmových projektů, konkrétně oceňovaná animovaná tvorba či dokumenty. Obdobně zvýšení alokace vytvořilo – nad rámec běžných výzev – prostor pro začleňování začínajících tvůrců do struktur filmového průmyslu prostřednictvím speciálně vyhlášených výzev na debuty, i když zde se podpora pohybovala spíše na spodní hranici avizované částky. Aby posílil roli dramaturgů ve fázi vývoje, snažil se Fond o podporu plnohodnotného vývoje filmového scénáře zavedením povinnosti přikládat k žádosti explikaci dramaturga, jejíž funkcí je představit dramaturgickou koncepci.

Zatímco z tohoto pohledu lze říct, že stanovené cíle byly obecně plněny dle navrženého plánu, v jiných oblastech Fond, a to zejména z důvodů širších legislativních omezení, neuspěl a musel své záměry revidovat, případně splnění individuálních cílů nelze jednoznačně vyhodnotit. Jde zejména o oblast podpory určené na rozvoj nových formátů – televizních děl, interaktivních děl nebo tvorby pro nová média. Jak se konstatuje v aktualizaci DK z února 2019, instituce zde narazila na legislativní problémy,⁷⁷ a tudíž nebyla schopna tyto formáty AV tvorby systémově a systematicky podporovat. Stejně tak zůstal kvůli legislativním omezením nezrealizovaný záměr na zavedení tzv. slate fundingu, jehož účelem měla být podpora většího množství paralelně uskutečňovaných projektů ve fázi vývoje.

Zda bylo dosaženo cíle větší rozmanitosti české filmové tvorby z hlediska žánrových kategorií, je obtížné posoudit. Při srovnání výsledků v jednotlivých letech, kdy platila DK, a předchozího období není patrný systematický nárůst podpory titulů z doposud spíše okrajových žánrů tuzemské tvorby. Nejčastěji podporovanými filmy byla dramata. Tato skutečnost byla logicky dána relativně konstantní

⁷⁷ Dané zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

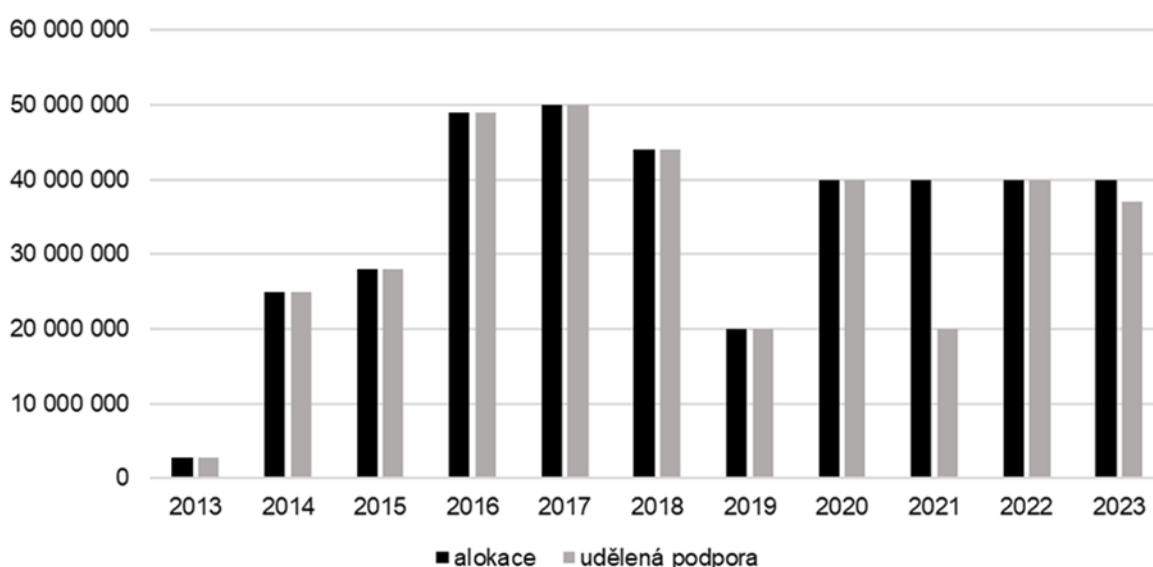
žánrovou strukturou v podaných žádostech, v níž dlouhodobě dominovaly projekty označené za dramata. Vliv Fondu na žánrovou nabídku v domácím filmovém průmyslu tak byl spíše marginální. Vzhledem k poměrně neměnné situaci s převahou dramat mezi žádostmi o podporu je namístě vyslovení hypotézy, že bez citelných změn hodnotících mechanismů (např. v podobě bonifikačních kritérií navázaných na žánr) nemůže být větší diverzifikace dosaženo.

2.3.1.2. Zapojení do evropského prostředí

Minoritní koprodukce

Fond si ve své DK vytkl za cíl výraznější propojení českého filmového prostředí se zahraničním, přičemž jako jeden ze stěžejních prostředků pro posílení pozice českých filmařů v evropském prostoru identifikoval podporu koprodukcí, včetně těch minoritních. Hlavní opatření tak představovala dostatečně vysoká a stabilní každoroční alokace, v ideálním stavu ve výši 50 mil. Kč ročně.

Obrázek 26: Alokace na podporu výroby minoritních koprodukcí



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Obrázek 26 ukazuje, že se cílené alokace ve výši 50 mil. Kč podařilo dosáhnout v letech 2016 a 2017. Poté byly strategicky změněny podmínky výzvy, což byl důvod pro snížení alokace. V letech 2016 a 2017 byly podmínky výzvy pro kvalifikování se mezi minoritní koprodukce takové, že česká finanční účast na celkových výrobních nákladech projektu nesměla být nejvyšší. V roce 2018 byl podíl stanoven na méně než 40 % u dvoustranných a méně než 30 % u vícestranných koprodukcí. Od tohoto roku de facto do těchto výzev patřilo méně projektů; část původních minoritních koprodukcí se přesunula s žádostí o podporu mezi majoritní tvorbu. Mohly tak i mimo rámec specifických výzev pro tuto oblast získat vyšší podporu.

Při hodnocení opatření přijatých Fondem na podporu výraznějšího zapojení domácích filmařů do mezinárodních filmových projektů je zapotřebí zmínit ještě dvě další skutečnosti. Zaprvé ke snížení alokované částky v roce 2019 došlo v důsledku výše popsaného sladování KK s kalendářním a fiskálním rokem. Zadruhé v průběhu covidového roku 2021 ve vazbě na protipandemická opatření omezující přeshraniční pohyb atp. byla změnou KK zrušena druhá výzva na podporu minoritních koprodukcí (tj. vůbec nebyla vyhlášena).

Obecně lze hodnotit zavedená opatření ve vztahu k minoritním koprodukcím jako užitečná. V pravidelných půlročních výzvách mohl Fond poskytnout vyšším jednotkám nejlépe hodnocených

projektů ze sféry hraného, dokumentárního i animovaného filmu částku, která se často blížila požadované. Tímto způsobem tedy mohl institucionálně přispět k vyšší konkurenceschopnosti domácích filmařů v evropském prostředí, přenosu znalostí a dovedností ze zahraničí, zapojování do mezinárodních struktur a participaci na úspěšných autorských projektech jakožto kvalitativně formulovaných kategoriích strategického směřování českého filmového průmyslu.

Nicméně k realizaci řady plánovaných záměrů s pozitivními dopady nedošlo. Vzhledem ke snížené alokaci a zvyšujícímu se počtu žádostí se jako problematická ukázala snaha Rady podpořit více projektů menšími částkami. To řadě producentů neumožnilo získat adekvátní koprodukční podíl, a tím pádem i uspokojivý podíl na dalších výnosech z prodeje licencí nebo z využití práv v rámci národního teritoria. Průměrná výše dotace dosahovala v prvních letech sledovaného období 2016–2023 u celovečerních hraných filmů 4,3 mil. Kč. Na konci tohoto období však už činila jen 2,3 mil. Kč. Přitom rozpočty se pohybovaly od 12 mil. Kč u slovenských debutů až po 60 mil. Kč u dánských historických dramát. U majoritně slovenských projektů se koprodukční statut dařilo udržet díky nižším celkovým rozpočtům, ale i díky možnosti získat prostředky z dalších českých zdrojů (ČT, regionální filmové fondy) či filmových pobídek. U zahraničních titulů pak postup fungoval v případě nízkorozpočtových projektů, které směřovaly na festivalový okruh, nebo v případě projektů, jimž zdroje doplnil evropský fond Eurimages.

Obtížné bylo také naplnit cíl zapojení českých štábových profesí, jelikož Rada obsazením vybraných pozic českými profesionály nepodmiňovala ani dle nich neškálovala hodnocené projekty.

Dalším očekávaným efektem měla být reciprocita ze strany zahraničních koproducentů ve vztahu k českým majoritním filmům. Nastavení umělecké kvalita jako klíčového hodnoticího kritéria však generovalo nejvyšší podporu projektům ze zemí, jejichž audiovizuální fondy nevyhlašovaly výzvy na podporu minorit (např. Rumunsko).

Filmové pobídky jako ekonomický nástroj pro zvýšení podílu českých koproducentů

Kromě podpory (minoritních) koprodukcí věnovala DK, ve vztahu k výraznějšímu zapojení českých filmařů do mezinárodního prostředí, pozornost systému filmových pobídek.

Vzhledem k platné legislativě však Rada neměla příslušné kompetence a nemohla tuto problematiku jakkoli aktivně ovlivnit, konstatování k filmovým pobídkám v DK tak bylo spíše deklaratorního charakteru. Tato situace bude platit ostatně obdobně i nadále, neboť podmínky pro poskytnutí filmové pobídky, a to jak týkající se způsobilosti projektů, tak žadatelů o filmovou pobídku, jsou pevně stanoveny v zákoně o audiovizí, resp. Statutu Fondu.

2.3.1.3. Profesionalizace filmového prostředí

Ve snaze posílit konkurenceschopnost českých filmařů na mezinárodním AV trhu byla za další cíl stanovena výraznější **profesionalizace** a **edukace** tuzemských tvůrců.

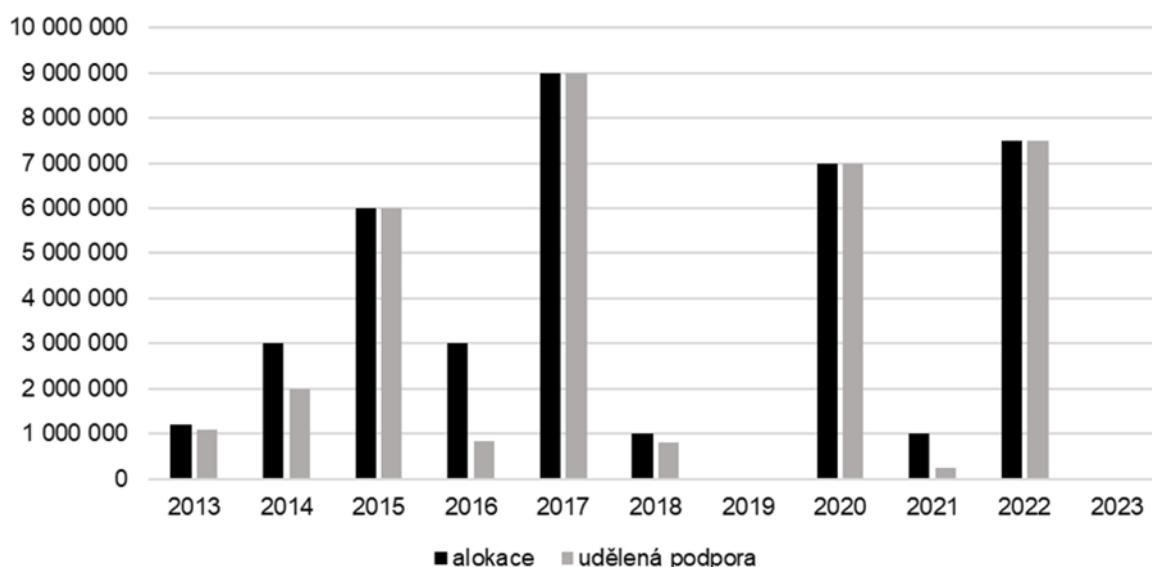
V rámci strategického záměru zvýšit kvalitu přípravy filmových látek, jenž vycházel z vědecké *Studie vývoje českého hraného kinematografického díla*, Fond deklaroval zejména **podporu profesního růstu a uplatnění scenáristů a dramaturgů**. Zároveň avizoval navýšení alokace na podporu projektů organizovaných za účelem vzdělávání filmových pracovníků i producentů prostřednictvím dvouletých i jednoletých výzev, a podporu dalších forem vzdělávacích aktivit v podobě festivalových industry akcí nebo účastí na zahraničních tréninkových programech / koprodukčních fórech.

Přehled alokací dokládá (viz následující obrázek), že se ve sledovaném období nepodařilo postupně navyšovat alokaci, jak bylo zamýšleno. Oproti částce v roce 2017 naopak došlo k jejímu poklesu. Také výzvy nebyly vyhlašované pravidelně podle deklarované periodicity jako dvouleté či jednoleté. Nezřídka však Fond přistupoval k udělení vyšší dotace vůči celkovým nákladům projektů, než bylo deklarovaných 30–40 %, čímž významně přispíval k realizaci příslušných projektů.

Vzdělávání prostřednictvím festivalových industry programů bylo podporováno podle plánu přes

podporu financování festivalů, neboť rozvoj industrie akcí byl jedním z hlavních cílů příslušných výzev. Oproti tomu naplnění snahy o větší účast českých filmařů na mezinárodních workshopech a dalších typech edukativních událostí nelze jednoznačně vyhodnotit. Z hlediska úspěšnosti v oblasti vzdělávání a profesionalizace domácího filmového prostředí se Fondu v dalších oblastech vymezených DK vesměs dařilo dosahovat úkolů, které si předsevzal, byť ne bezvýhradně. Nejvýrazněji se záměr posílení edukace v tuzemské kinematografii projevil v podpoře přidělované organizátorům zavedených projektů, jako jsou *Midpoint*, *dok.incubator* nebo *Kameramanské dny*.

Obrázek 27: Alokace na podporu vzdělávání 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Nejvýznamnější vlastní iniciativou Fondu k rozvoji tvůrčích kompetencí ve fázi vývoje filmových látek byla realizace programu *Dramaturgického inkubátoru* (Projekt Fénix). Program probíhal v letech 2018 a 2019 a jeho organizaci zajišťoval subjekt *Midpoint* fungující v rámci Akademie múzických umění. Odborným garantem byl Gyula Gazdag, umělecký ředitel Sundance Directors Lab.

Do inkubátoru byla z velkého množství zájemců vybrána úzká skupina dramaturgů, kteří se posléze dostali k vybraným titulům podpořeným Fondem ve výzvě na podporu kompletního vývoje celovečerního hraného filmu. V rámci série specializovaných seminářů, workshopů a konzultací se zahraničními odborníky v oboru dramaturgie (Anita Voorham, Franz Rodenkirchen, Pavel Jech a další) získávali účastníci inkubátoru jak teoretické znalosti, tak praktické zkušenosti s vývojem domácích i mezinárodních filmových látek. Součástí aktivit inkubátoru představovalo i vydání publikace *Cesty ke scénáři VII*, určené k širšímu vzdělávání domácí filmové obce v oblasti dramaturgické praxe. Činnost inkubátoru se pozitivně projevila v dalším vývoji žánrově rozmanitého vzorku titulů, z nichž je v současné době většina již dokončena nebo v realizaci: od svérázné komedie *Shoky & Morthy: Poslední velká akce* (v programu s názvem *Krvavá nevěsta*) až po koprodukční snímek *Oběť*, jenž byl uveden na mezinárodních filmových festivalech v Benátkách a Torontu.

Fond tak uspořádáním dvouletého *Dramaturgického inkubátoru* částečně naplnil vytyčený záměr vzdělávání a dramaturgické průpravy českých filmařů. Na prokazatelné vyhodnocení jeho finální úspěšnosti a míry dopadu na fungování tuzemského audiovizuálního průmyslu ve formě významnějšího uplatnění školených dramaturgů bude potřeba získat data v časovém horizontu přesahujícím sledované období DK.

Je třeba zmínit, že Fond při této iniciativě opětovně narážel na omezení daná širší legislativou a

kompetencemi spadajícími do oblasti školství. V průběhu kontroly hospodaření ze strany MF bylo konstatováno, že oprávněnost nákladů na realizaci toho programu je zpochybnitelná, neboť rezortně zasahuje do kompetencí MŠMT. Preference dodržení formálních požadavků nad věcnou stránkou a přínosem tak v prostředí české legislativy zvítězila a Fond z obavy z možného porušení principů závazných pro jeho hospodaření tento přínosný projekt již nezopakoval. Proto bylo fungování Dramaturgického inkubátoru pouze dočasné a v roce 2020 již nedošlo k jeho obnovení. Navzdory uvedeným kladům proto nelze zavedení inkubátoru označit za systémovou změnu v nastavení domácího filmového prostředí a zásadní progres v domácí dramaturgické praxi ve fázi vývoje filmových projektů.

2.3.2. Dostat film k divákovi a diváka k filmu

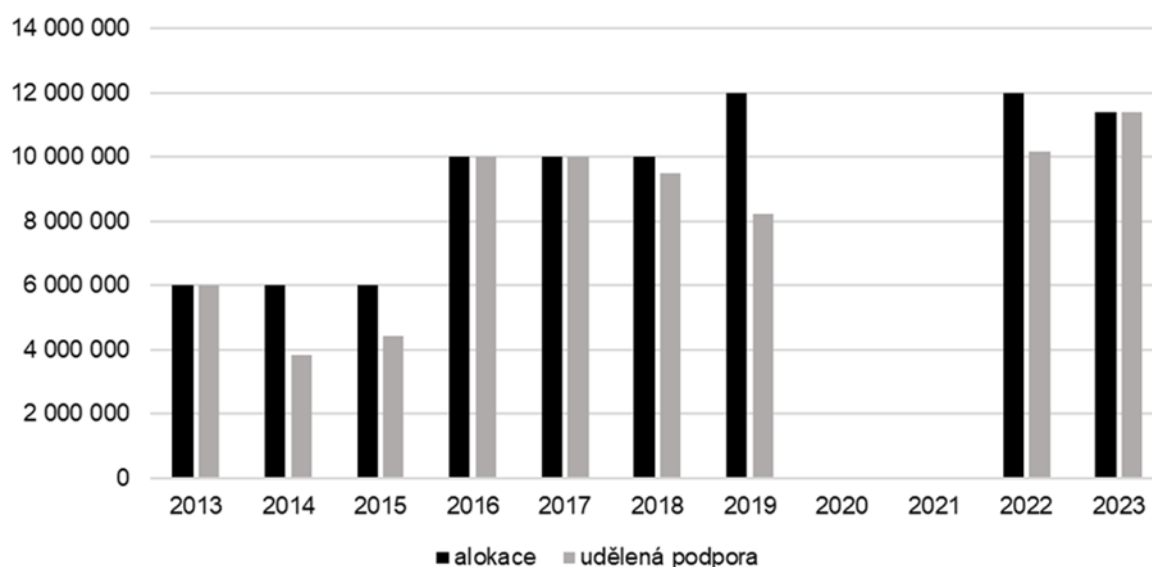
2.3.2.1. Fungující kino

Přestože Fond při formulaci DK i z hlediska celkového objemu vynakládaných prostředků věnoval největší míru pozornosti otázkám podpory vývoje a výroby českých kinematografických děl, zohlednil ve svém strategickém uvažování i další složky domácího AV průmyslu. Jako jeden z návazných cílů si proto vytkl podporu výraznější přítomnosti českých filmů v distribuční nabídce a využití všech nástrojů motivujících diváky k většímu zájmu o film. Fond se proto hodlal zaměřit na zvyšování diváckého komfortu či vyšší informovanost a interakci s jednotlivými kinaři za účelem jejich aktivní práce s publikem.

Z konkrétních kroků DK avizovala

- 1/ pokračování výzev na digitalizaci a modernizaci kin, včetně podpory technologie e-cinema pro mimokinové a alternativní prostory po celé období DK;
- 2/ podporu programů, které by kinaře seznámily se současnými trendy a pomohly jim v nabývání kompetencí při praktickém provozu či výměně zkušeností;
- 3/ vybudování systému podpory kin s promyšlenější dramaturgií formou motivačního modelu, jenž by přiměl kinaře k sestavování programu s různorodou nabídkou filmů.

Obrázek 28: Alokace na podporu digitalizace a modernizace kin 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Obrázek 28 Strategii digitalizace a modernizace kin se Fondu dařilo naplňovat díky stabilní alokaci jak z hlediska její výše, tak z hlediska pravidelnosti vyhlášení výzev (Obrázek 28). Oproti jiným

výzvám se na objemu financí vyčleněných pro dotace na digitalizaci a modernizaci nepodepsala v roce 2019 ani harmonizace KK s kalendářním a fiskálním rokem. Jedinou výjimku ve fungování zavedeného systému tak představovaly roky pandemie covidu-19 2020 a 2021, během nichž se prostředky na podporu provozu kin v ČR přesunuly do již zmíněných mimořádných výzev (viz kap. *Revize stávajících opatření*).

Na základě dat je dále možné konstatovat, že technologie e-cinema nebyly podporovány prakticky vůbec, jelikož drtivá většina žádostí i přidělené podpory se týkala projektů na lepší promítací techniku nebo zvýšení diváckého pohodlí (v podobě nových sedaček či zavedení online systémů na nákup vstupenek) v klasických biografech.

Do oblasti vzdělávání kinařské obce se Fond nejvýrazněji zapojoval prostřednictvím poskytování dotací na projekt Nové kino, na jehož fungování pravidelně přispíval skrze projekty úspěšné ve výzvách na podporu filmového vzdělávání. Samotná deklarace konkrétní práce s individuálními kinaři však přímo ze strany instituce naplněna nebyla. Potenciální možnosti poskytování informací o české filmové distribuci a návštěvnosti, které měly provozovatelům kin sloužit jako pomůcka pro efektivnější programování, zůstaly podle dostupných dat rovněž nevyužity. Po celou dobu sledovaného období také nedošlo k rozvoji motivačního systému pro kina. Při hodnocení plnění cílů v oblasti programování kin, snah motivovat diváky k většímu zájmu o film a reflexe proměn forem diváctví je však nutné brát v potaz externí faktory, které se významně podílely na formování současných diváckých návyků a které ovlivnily návštěvnost nejen během pandemie covidu-19, nýbrž i v době po ní. Zároveň aktuální situace (nejen) na domácím trhu činí potřebu intenzivnější institucionální spolupráce se zástupci kinařů – v zájmu zachování zdravě fungujícího audiovizuálního prostředí u nás – ještě naléhavější.

2.3.2.2. Klasická distribuce

Mimo oblast kin formulovala DK rovněž několik základních cílů ve vztahu k fungování distribuce. Stěžejní snahou se stalo překonání limitované dostupnosti vybraných primárně českých, ale také zahraničních filmů. Fond proto deklaroval podporu zpřístupnění menšinových a uměleckých filmů na českém trhu. Tím sledoval především záměr diverzifikace distribuční nabídky, nikoliv maximalizaci návštěvnosti a tržeb. Opatření měla cílit zejména na snímky úspěšně uváděné a oceňované na zahraničních filmových festivalech a dostat je do širšího povědomí tuzemského publika. Zároveň však Fond naplánoval i podporu – s distribucí provázaných – finančně náročnějších kampaní diváckých českých filmů. Součástí koncepce byla také podpora projektů s komplexní distribuční strategií využívající specifika jednotlivých distribučních kanálů, promyšlenou propagaci a efektivní práci s cílovou skupinou diváků. V neposlední řadě DK avizovala i podporu distribučních projektů, jejichž obsah měl spočívat v propojování individuálních titulů do uchopitelnějších celků, a zadání zakázky na zpracování studie diváckých návyků.

Pokud jde o podporu menšinových a uměleckých titulů, Fond prostřednictvím pravidelných výzev na distribuci filmů obecně naplňoval vytyčený cíl a udělováním dotací v řádu nižších stovek tisíc korun aktivně pomáhal zpřístupňovat náročnější tituly české i zahraniční provenience domácím divákům. Pakliže vývoj indikátoru popisujícího rozmanitost distribuční nabídky na tuzemském trhu nepodmíněnou kritérii návštěvnosti/tržeb analyzovat lze, možnost hodnocení dopadu poskytnutých příspěvků na náročnější kampaně diváckých filmů je diskutabilní. Na jedné straně řada filmů podpořená výraznější dotací (pohybující se ve výši kolem půl milionu korun) zaznamenala na domácí poměry vysokou návštěvnost (např. *Zátopek*, *Šarlatán*, *Vlastníci*, *Myši patří do nebe*, *Matky*, *Prvok*, *Šampón*, *Tečka a Karel*). Na straně druhé se v žebříčku návštěvnosti na předních příčkách objevuje v jednotlivých letech množství titulů, které na podporu Fondu nedosáhly, případně o ni vůbec nežádaly. V tomto případě lze tedy mluvit o dílčí korelaci mezi přidělenou podporou a návštěvností, nikoliv však o kauzálním vztahu mezi dotacemi na kampaně a jejich dopadem na tržby z kin.

V rámci iniciativy na podporu komplexní distribuční strategie byly přijímány žádosti, které – navzdory

stálé dominanci výhradní kinodistribuce – pracovaly i s dalšími typy distribučních kanálů a souvisejícím harmonogramem pro jednotlivé filmy. Vzhledem k tomu, že objektivně neexistovalo nákladově efektivní řešení, jak zpětně kontrolovat a všechny předložené plány porovnávat s realizací, není úplně možné u jednotlivých titulů vyhodnotit finální míru komplexnosti uskutečněné distribuce. Řešením by mohlo být zavedení technických nástrojů pro sledování stanovených parametrů a jejich následná kvantitativní či kvalitativní evaluace. Oblast propojování individuálních filmů do uchopitelnějších celků zůstala u poměrně stabilní podpory projektů, které se věnovaly tvorbě vyjma celovečerní hrané produkce a/nebo práci s konkrétními demografickými skupinami diváků.

Zadat studii diváckých návyků chtěla Rada Fondu s podporou Asociace producentů v audiovizí od roku 2015. Výsledky měly pomoci menším distribučním firmám, které distribuovaly obsah podpořený Fondem ve vývojových a výrobních výzvách a na tento typ výzkumu neměly prostředky. Problematičnost financování výzkumů uvnitř Fondu však nedovolila tuto studii zadat a pravidelně aktualizovat. Nicméně v roce 2022 byla pro Fond připravena výzkumná zpráva *Český filmový divák v době pandemie covidu-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci*.⁷⁸ Tato byla součástí širšího výzkumu financovaného Technologickou agenturou ČR.

2.3.2.3. Alternativy ke klasickému kinu – festivaly a VOD

Fond sehrává v České republice zcela zásadní úlohu při pořádání významných filmových festivalů s mezinárodním přesahem. Tu ještě posílila dohoda s Ministerstvem kultury z roku 2018. Na jejím základě Fond převzal podporu větších filmových festivalů (s výjimkou *MFF Karlovy Vary*) do své kompetence. Tento krok zjednodušil organizátorům festivalů administrativní proces, neboť ti již nemusí podávat žádosti o podporu na obě instituce. V tomto kontextu DK ustanovila, že výzvy budou vyhlašovány každoročně a finance budou směřovat především na podporu velkých festivalů s rozpočtem nad 10 mil. Kč. Součástí této podpory, coby jednoho z opatření pro vzdělávání filmových profesionálů, jak už bylo řečeno výše, bylo rovněž zacílení na organizaci festivalových industry akcí. Vedle toho si Fond uložil jako jeden z dílčích úkolů i podporu menších lokálních akcí rozšiřujících filmovou nabídku pro obyvatele v regionech.

Co se týče alternativ vůči klasické kinodistribuci, Fond avizoval záměr podporovat, prostřednictvím každoročně vyhlašované výzvy, VOD distribuci se zacílením především na výběrové VOD kanály, které filmy dále propagují a vytváří katalogy na základě dramaturgické selekce. Doprovodným cílem Fondu se v oblasti distribuce kinematografických děl v online prostoru stalo také zpřístupnění československých snímků z let 1965–1991, jejichž licence instituce spravuje, ve vysoké kvalitě na VOD platformách divákům.

V případě podpory festivalů lze vytyčené cíle DK souhrnně označit za splněné. Od začlenění podpory této oblasti do kompetence Fondu na ni Fond alokoval každoročně 25–27 mil. Kč. Kromě *MFF Karlovy Vary*, jehož podpora byla předmětem speciální účelové dotace ze strany Ministerstva kultury, Fond přispíval částkami v řádech jednotek milionů na konání velkých a/nebo dramaturgickou skladbou výrazně vyprofilovaných festivalů s mezinárodním ohlasem. Mezi ně patří *MFDF Ji.hlava*, *LFŠ Uherské Hradiště*, *AFO* a *PAF Olomouc*, *MFDF Jeden svět*, *Zlín Film Festival* nebo *Ostrava Kamera Oko*. Nižšími dotacemi v řádech stovek tisíc korun pak Fond umožnil konání účelných a/nebo tradičních regionálních akcí typu *Kino na Hranici*, *Marienbad Film Festival*, *KRRR!* či *BRNO 16*. Zároveň je zapotřebí zmínit, že ačkoliv v roce 2019 nebyly vyčleněny žádné prostředky, k výpadku financování nedošlo. Na inkriminovaný rok, během něhož se Krátkodobá koncepce synchronizovala s kalendářním a fiskálním rokem, totiž byla vyhlášena výzva v předchozím roce. Od

⁷⁸ Jan Hanzlík et al., *Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci*. Praha: VŠE 2022, <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35362.71360>.

roku 2020 se alokují prostředky na podporu festivalů s datem konání v tomtéž roce.

Zatímco v oblasti festivalů se tedy Fondu dařilo naplňovat cíle deklarované v DK, podpora VOD distribuce nedostala původním záměrům. Každoroční výzvy plánované pro výběrové VOD kanály nebyly vyhlášeny a ani licencované československé filmy z období státem řízené kinematografické tvorby nebyly prostřednictvím VOD služeb zpřístupněny. Naplnění v DK konstatované vize se v této oblasti v konečném důsledku ukázalo tak složité, že by přínosy její realizace byly nižší než náklady.

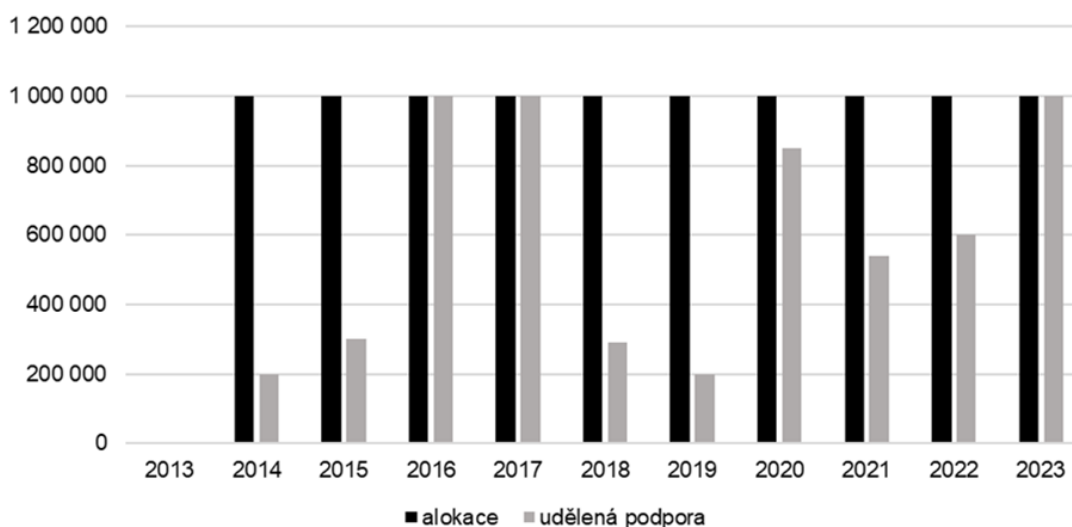
2.3.2.4. Reflexe a zviditelnění českého filmu a rozvoj kritického myšlení

V rámci zastřešující priority *Dostat film k divákovi a diváka k filmu* si Fond rovněž stanovil několik dílčích cílů týkajících se reflexe, zviditelnění a kritického myšlení ve vztahu k české kinematografii.

- 1/ Fond plánoval – za pomoci nového informačního systému pro podávání a správu žádostí – zveřejňovat a poskytovat podrobné informace o typech projektů podpořených v jednotlivých oblastech veřejnosti a subjektům provozujícím informační databáze o českém filmu.
- 2/ DK deklarovala podporu (a) udílení filmových cen a jejich rozšíření jak na oblasti krátkých, studentských či animovaných filmů, tak směrem k dalším štábovým profesím; (b) filmů nominovaných na Oscara za podmínky zvážení kvality filmu a vhodnosti jeho výběru do nominace.
- 3/ Fond avizoval snahu o užší propojení filmové teorie s praxí, podporu publikační činnosti (periodik i badatelských výstupů) či podporu navazování spolupráce se středními odbornými školami pro řemeslné a technické profese.

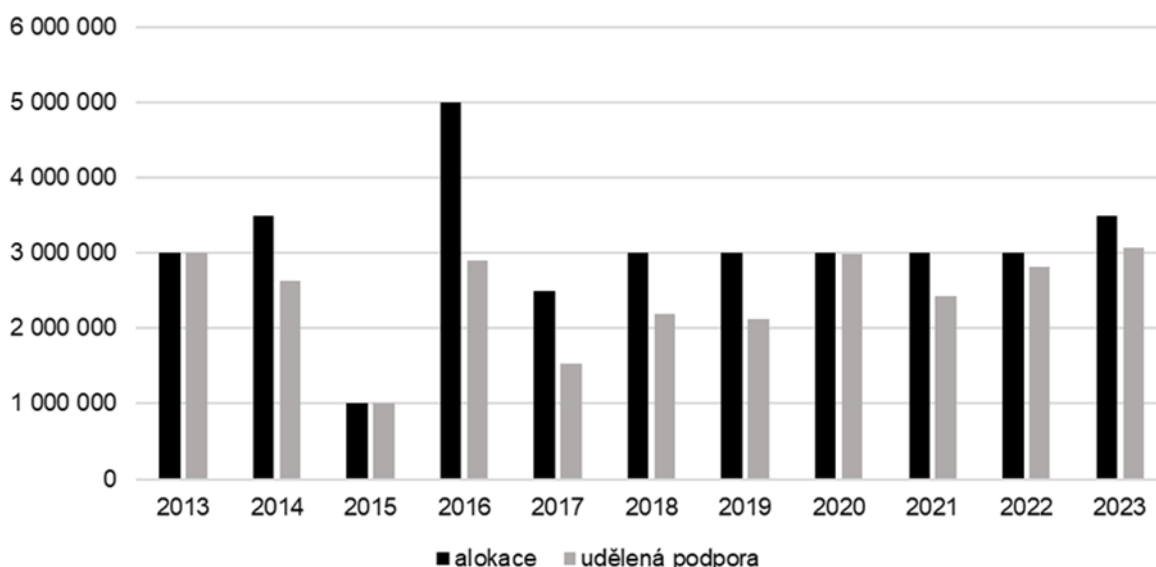
Vytyčené cíle Fond zcela jednoznačně naplňoval a svou úlohu poskytovatele podpory v českém prostředí adekvátně zastával ve sféře publikační praxe a badatelských iniciativ. Jak ilustruje Obrázek 29 a Obrázek 30, na podporu výzkumné i publikační činnosti vyčleňoval každoročně dostatečný objem prostředků, jelikož ten nebyl až na výjimky vyčerpán. Fond přispíval na organizaci odborných konferencí a výzkumné projekty zaměřené na současnou kinematografii, dějiny audiovizuální kultury, na vydávání specializovaných monografií i systematickou činnost filmově-kritických časopisů a portálů. Jak v případě tradičních periodik *Cinepur* či *Film a doba*, tak u webových projektů typu *Revue Filmového přehledu* Fond podporoval jejich provoz prostřednictvím nejdříve dvouletých, od roku 2018 jednoletých každoročních dotací, které se příznivě promítly do stability fungování publikační sféry.

Obrázek 29: Alokace na podporu konferencí a výzkumných projektů 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Obrázek 30: Alokace na podporu periodických i neperiodických publikací 2013–2023



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Cíl podpory udílení filmových ocenění v rozšířených kategoriích lze brát za splněný pouze částečně. V případě *Cen české filmové kritiky* došlo v roce 2020 k rozšíření o kategorii nejlepšího krátkého filmu. *Český lev* o rok později umožnil tvůrcům televizních děl sbírat ceny v kategoriích nejlepší herecký výkon v hlavní a vedlejší roli, ale i v dalších kategoriích (kamera, hudba apod.). To se nejvýrazněji projevilo při vítězství televizního seriálu *Volha*, který byl za rok 2023 oceněn hned v pěti kategoriích. Dále *Český lev* otevřel televizní kategorie i pro díla distribuovaná na internetu či pro animovaný film.

Rada Fondu zároveň ve svých stanoviscích opakovaně oceňovala udílení Ceny Pavla Kouteckého za dokumentární film.

Žádné další konkrétní opatření směrem z rozšiřování oceňovaných kategorií Fond nepřijal, protože to fakticky nebylo možné. Nicméně prostřednictvím výzev na podporu propagace dobrého jména české kinematografie či podporu celoroční činnosti institucí obecně přispíval na pořádání *Cen české filmové kritiky*, *Českého lva*, *Ceny Pavla Kouteckého* a oborových cen *TRILOBIT*.

I v případech, kdy Rada v individuálních případech rozhodla o krácení podpory, neuchylovala se v odůvodnění ke kritice nedostatečného počtu oceňovaných kategorií, nýbrž ho vysvětlovala primárně netransparentně nastavenými, nadhodnocenými nebo nejasně formulovanými nákladovými položkami v projektových žádostech.

Pokud jde o zveřejňování a poskytování informací o typech podpořených projektů od připravovaných filmů přes publikace až po digitalizovaná kina pro veřejnost či domácí instituce, zůstal tento plán nerealizován.

Je nutné konstatovat, že Rada mohla dle platné legislativy plnit jakoukoli svou vizi pouze prostřednictvím přidělování selektivní podpory. Vize, které takto splnit nešlo, tak mohla realizovat pouze Kancelář, a pokud se jednalo o nákup služeb, vždy bylo nutné postupovat mj. v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. Z uvedeného důvodu tak byly některé cíle splněny mimo rámec selektivní podpory. Pokud jde o zveřejňování a poskytování informací o typech podpořených projektů od připravovaných filmů přes publikace až po digitalizovaná kina pro veřejnost či domácí instituce, byl tento plán postupně implementován na webu Českého filmového centra (CFC), který doznal od

roku 2017 významných změn.⁷⁹

Část úkolu zůstala nesplněna z důvodu odložení dalšího vývoje systému AIS PORT, u kterého byl spuštěn pouze modul pro audiovizuální poplatky. Vývoj dalších částí byl pozastaven z důvodu přijetí dalších zákonných předpisů, včetně GDPR⁸⁰ na evropské úrovni, jež se nedalo předpokládat a původní zadání kódování AIS PORT s nimi proto nepočítalo. Rozhodnutím o transformaci Fondu pak byl vývoj systému dále odložen a jeho další rozvoj se začal řešit až s účinností transformační novely.

2.3.2.5 Filmová výchova

V oblasti filmové výchovy DK předpokládala vyhlašování každoroční výzvy na podporu příslušných aktivit a případné navýšení původní alokace ve výši 3 mil. Kč, pokud poroste počet relevantních projektů. Vzhledem k výše zmíněné dohodě mezi Fondem a Ministerstvem kultury došlo k převzetí této agendy rezortem a jejímu začlenění do Státní kulturní politiky pro roky 2015–2020. Fond se tedy přestal v této sféře angažovat a skončil s vypisováním výzev. Zaručil se však jako garant za financování filmově výchovných aktivit v případě výpadku zdrojů ze strany ministerstva, aby běžící projekty nemusely být z finančních důvodů pozastaveny. Nerealizovaný poté zůstal i plán nabídky plně digitalizovaného katalogu s filmy, k nimž Fond vykonává licenční práva, pro potřeby formálního vzdělávání, neboť dotace nelze poskytovat na digitální restaurování majetku státu.

2.3.2.6. Ochrana práv ke kinematografickým dílům

Vzhledem k již výše popsané skutečnosti, že Fond vykonává licenční práva k československým filmům vzniklým mezi lety 1965–1991, a naznačeným plánům, jak využít tohoto katalogu děl, DK avizovala plán připravit analýzu současné situace v oblasti autorských práv v ČR. Jejím cílem mělo být získání materiálu, který by popsal jednotlivé problémy v oblasti autorskoprávní ochrany, pojmenoval jejich příčiny a případně přinesl návrhy řešení. DK přitom zvláště zdůraznila, že žádoucí jsou návrhy možností zpřístupnění snímků pro účely formálního vzdělávání v oblasti mediální výchovy. Přestože v září 2018 došlo pod vedením Petra Szczepanika a Pavla Zahrádky k publikaci dokumentu s názvem *Mapa audiovizuálního pole v České republice z hlediska digitalizace a strategie pro jednotný digitální trh*, který do značné míry napomáhá k orientaci v problematice pirátství, včetně právního stavu, k vyhlášení takto zaměřené výzvy nedošlo. Na situaci totiž reagovala evropská směrnice o autorském právu⁸¹ a její implementace do českého právního řádu prostřednictvím autorského zákona.⁸²

2.3.3. Účinnější propagace české kinematografie v zahraničí

2.3.3.1. Efektivnější prezentace českého filmu odborné veřejnosti

Po začlenění Českého filmového centra (CFC) a jeho agendy do struktur Fondu v roce 2017 deklarovala DK zejména záměr optimalizovat způsoby, jakými se české filmy prezentují zahraničním filmovým profesionálům, aby se domácí filmaři stali žádanými partnery (nejen) evropských tvůrců.

Důraz tedy kladla na formy zastupování národní kinematografie za hranicemi, propojování

⁷⁹ CFC, Upcoming projects, <https://www.filmcenter.cz/en/upcoming-projects>.

⁸⁰ Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

⁸¹ Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/790 ze dne 17. dubna 2019 o autorském právu a právech s ním souvisejících na jednotném digitálním trhu a o změně směrnic 96/9/ES a 2001/29/ES

⁸² Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů

s mezinárodním audiovizuálním prostředím, pořádání akcí pro prezentaci vyvíjených / realizovaných projektů a/nebo výměnu zkušeností se zahraničními kolegy, spolupráci s filmovými trhy / festivaly a poskytování aktuálních informací o českém trhu. Koncepce navrhovala jak úpravy výzev pro producentské společnosti, filmové festivaly s industry sekcemi nebo vzdělávací platformy, tak výraznou spolupráci s CFC.

Fond si jako jeden z hlavních cílů vytkl změnu systému podpory účasti tuzemských snímků na významných festivalech tak, aby tato podpora byla přidělována automaticky při přijetí filmu na festival, k čemuž s pomocí CFC vytvořil průběžnou výzvu.

Činností v rámci vlastního interního fungování se Fond podílel na prezentaci českých filmů v zahraničí prostřednictvím vyhlašování výzev na podporu celoroční činnosti institucí či výše zmíněných výzev na podporu vzdělávání, díky nimž umožnil konání akcí, na kterých mohli čeští tvůrci prezentovat své projekty ve fázi vývoje. V neposlední řadě se Fondu podařilo zjednodušit poskytování podpory na účast českých filmů na zahraničních festivalech (či při nominaci na významnou mezinárodní cenu), když po převodu CFC pod Fond zavedl výzvu, do níž se mohli filmaři hlásit průběžně po celý rok.

Fond dále prostřednictvím CFC naplňoval předem stanovenou strategii

- vydáváním (dříve papírových, nyní online) publikací a dalších promo materiálů, které jsou určeny pro sales agenty,
- prezentací místní kinematografie na prestižních filmových festivalech na stánku Fondu či
- účastí na dalších zahraničních akcích typu konferencí, koprodukčních fór či jiných setkání.

Navzdory omezeným finančním možnostem, personálním kapacitám a současně při nutnosti opakovaně obhajovat oprávněnost výdajů na aktivity pro běžnou státní správu nestandardní (služební cesty na mezinárodní festivaly, nákladná inzerce v sektorově zaměřených mezinárodních magazínech, pronájem prostor pro národní pavilon na trhu MFF v Cannes, jež nelze soutěžit apod.) tak činnost CFC napomáhala dostávat informace o tuzemské tvorbě k zahraničním aktérům skrze oficiální i neformálnější komunikační kanály a jiné typy networkingu a to repetitivně, kontinuálně a celoročně.

2.3.3.2. Přiblížit český film zahraničním divákům

Za účelem posílení pozice domácí kinematografie v mezinárodním prostoru Fond v DK deklaroval, že se zaměří na efektivnější propagaci animovaných, dokumentárních nebo krátkých filmů i mezinárodní zviditelnění starších českých filmů, které má ve své správě. Zamýšlel přitom prezentovat krátkometrážní tvorbu v online prostředí na VOD platformách. Kromě toho Fond plánoval zintenzivnit spolupráci s Českými centry do takové míry, aby Česká centra byla schopna v rámci své vlastní činnosti pořádat přehlídky českého filmu, a nadále podporovat nekomerční přehlídky, výstavy či publikace o české kinematografii v zahraničí.

Formulované cíle v této oblasti lze souhrnně označit za nesplněné z objektivních důvodů.

Některé vize nemohla Rada kvůli své omezené působnosti – přidělování selektivní podpory – vůbec realizovat. Součinnost Kanceláře byla zase omezena legislativou v oblasti zadávání veřejných zakázek. Stejně jako se ve sledovaném období ukázala práce s katalogem licencovaných československých filmů jako velmi limitovaná, také uvádění krátkých filmů na VOD platformách se nepodařilo realizovat v uvažovaném rozměru. V případě spolupráce s Českými centry se projevil problém rezortismu – sporné otázky ohledně dělení kompetencí, participace na společných projektech z pohledu spolufinancování a vzájemné soutěžení.

Nicméně nakonec se podařila realizace alespoň některých plánů díky uzavření dohody mezi Fondem a NFA ve věci obchodování licencemi a došlo k vytvoření vlastního kanálu na Youtube, kde

jsou umístěny Fondem spravované filmy, jejichž bezplatné zpřístupnění veřejnosti nenarušuje obchodní strategii.⁸³ S rozvojem komerčních platforem na českém trhu se předmětné filmy stávají součástí jejich katalogů, což má pozitivní dopad na financování provozu Fondu.

Oproti předpokladu byla navíc z Krátkodobé koncepce na rok 2018 vypuštěna podpora přehlídek českých filmů v zahraničí. Podle stanoviska Rady spadaly primárně do agendy Českých center. Česká centra však disponují minimálním rozpočtem, tj. jakákoli udržitelná a strategická spolupráce by znamenala potřebu téměř kompletního finančního krytí výdajů z prostředků Fondu, což je v rozporu s předcházející větou. Současně bylo komplikované řešení uznatelnosti nákladů z pohledu teritoriality, neboť z dotace poskytnuté Fondem nelze hradit výdaje mimo ČR. Součástí problému byla i hrozba potenciální neoprávněnosti mezirezortního financování činností instituce spadající do gesce a financované MZV.

Pokud tedy docházelo k přibližování českého filmu zahraničním divákům v souvislosti s činností Fondu, dělo se tak primárně na neformální bázi, nikoliv jako důsledek administrativně-systémových kroků.

2.4 Identifikace problematických oblastí, které budou řešeny v rámci KRA

Na základě předchozí kapitoly lze obecně konstatovat, že Fond své stanovené cíle splnil. V rámci KRA je vhodné na některé problémy identifikované v kapitole 2.3 reagovat. Nicméně zásadním faktorem pro věcný obsah této KRA je dynamický vývoj na trhu, jehož charakteristiky bude třeba při stanovování cílů a návrhu nových opatření zohlednit. Reflektovat přitom bude třeba omezení daná legislativními předpisy, dostupnými finančními prostředky, lidskými kapacitami či obecně okolním ekonomickým prostředím. Následující kapitola tedy definuje v podobě aktuálních výzev pro filmové fondy v Evropě a s nimi spojených rizik klíčové problémy, na které bude KRA navazovat v kapitole stanovující cíle a navrhuující příslušná opatření, jež se promítnou přípravy KK, příp. do podmínek konkrétních výzev. Na problémy je názíráno nadnárodní optikou, neboť český filmový průmysl je mezinárodním prostředím silně ovlivňován a cílem je i posilování jeho integrace do tohoto prostředí.

V souvislosti s dynamicky se proměňujícím audiovizuálním trhem čelí filmové fondy specifickým výzvám. Filmové fondy v evropských zemích, ve kterých nadnárodní VOD služby produkují velkou část původního AV obsahu, se ocitají v nové situaci, kdy jim globální streamingové služby konkurují v oblasti selektivní podpory zakázkovou produkcí kvalitního obsahu. Navíc kromě objemu investovaného kapitálu je další kompetitivní výhodou nadnárodních streamingových služeb jednoduchý a flexibilní přístup, kdy financování zajišťuje jeden subjekt (one-stop-shop), a producent obsahu proto nemusí svůj rozpočet skládat z více různých zdrojů financování v rámci jednoho teritoria či jej skládat z prostředků většího počtu partnerů z různých evropských zemí v rámci mezinárodní koprodukce.

Nadnárodní streamingové služby se staly důležitou součástí evropského AV ekosystému. Filmové fondy – a to zejména v zemích, kde se streamingové služby ve významné míře podílejí na produkci lokálního AV obsahu – jsou proto nově postaveny před dilema, zda by neměly revidovat svou stávající filmovou politiku, která se opírala o následující tradiční principy:

- teritoriální zhodnocování práv k AV obsahu;
- kino jako stěžejní distribuční okno;
- film jako dominantní AV médium zprostředkovávající publiku kulturní a umělecké hodnoty;

⁸³ NFA, Spouštíme nový YouTube kanál Filmová klasika 3. 12. 2024, <https://nfa.cz/cs/o-nas/na-cem-pracujeme/novinky/54457-spoustime-novy-youtube-kanal-filmova-klasika>.

- AV obsah vznikající s podporou národního fondu jakožto nositele kulturních hodnot a identit země svého vzniku;
- kulturní rozmanitost;
- umělecká a tvůrčí svoboda;
- nezávislí producenti, kteří jsou držiteli práv k AV dílu a příjemci selektivní podpory.

Níže tedy KRA shrnuje a rozebírá nejvýznamnější rizika a výzvy, kterým v současnosti filmové fondy v evropských zemích čelí:⁸⁴

- AV evropská politika čelí v současnosti dilematu, zda by měl být systém veřejné podpory směřovaný doposud na filmové médium nahrazen systémem podpory orientovaným na různá AV média.
- Konkurence streamingových služeb s mezinárodní působností zvyšuje poptávku po AV obsahu určeném pro online distribuci s návaznými důsledky.
- Pozice exkluzivního kinookna v hodnotovém řetězci filmu je postupně oslabována rozvojem streamingu.
- Současná politika filmových fondů v západoevropských zemích EU, které v uplynulých deseti letech zavedly veřejnou podporu výroby seriálové produkce, čelí otázce, jaká je vlastně funkce AV politiky a zda je potřeba podporovat oblast kulturní produkce (výrobu seriálů), která by existovala – díky investicím ze strany vysílatelů a rozmachu produkce streamingových služeb – i bez veřejné podpory.
- Ukotvení hlavní úlohy a vztahu mezi selektivní podporou a podporou filmové výroby jako průmyslového odvětví (filmovými pobídkami).
- Stěžejním pilířem veřejné podpory filmové produkce v EU je tradičně podpora nezávislých producentů, kteří mají tvůrčí kontrolu nad vznikajícím dílem a jsou držiteli autorských práv pro jeho exploataci.
- Národní filmové fondy čelí dilematu, zda by jimi přidělovaná selektivní podpora měla zahrnovat rovněž podporu produkcí vysoce kvalitního obsahu na základě spolupráce nezávislých producentů s globálními streamingovými službami a vysílateli působícími v národním teritoriu.
- Ve vztahu k videohrám čelí národní audiovizuální fondy v Evropě vysoce různorodému systému podpory bez jednotného evropského rámce, chybějícímu nástroji parafiskálních poplatků či nedostatku srovnávacích dat o zahraničních systémech podpory videoher.

A/ AV evropská politika čelí v současnosti dilematu, zda by měl být systém veřejné podpory směřovaný doposud na filmové médium nahrazen systémem podpory orientovaným na různá AV média.

Evropským trendem je nahrazení filmové politiky AV politikou, která zahrnuje kromě podpory filmové produkce rovněž podporu dalších AV formátů – seriálové produkce, vývoje herního softwaru, virtuální a rozšířené reality.

Těžištěm AV politiky se stává kvalitní příběh, který může být vyprávěn prostřednictvím různých AV formátů rozmanitých technických charakteristik a různé délky. Kritické hlasy ovšem upozorňují na

⁸⁴ Vycházíme zde primárně z dlouhodobé výzkumné aktivity Film i Väst Analysis, která v sérii zpráv založených na rozsáhlém sběru kvalitativních dat systematicky mapuje výzvy, jimž čelí veřejné audiovizuální fondy v Evropě, viz <https://analysis.filmivast.se/about-us/>.

riziko, že omezený objem veřejných prostředků bude bez jasných priorit a po malých objemech rozdělen mezi větší počet AV formátů bez šance na větší (mezinárodní) úspěch v konkurenci s vysokorozpočtovou produkcí nadnárodních streamingových služeb a hollywoodských studií.

Hrozí zde riziko vzniku národně specifických AV titulů, které budou provinčního charakteru bez šance na mezinárodní úspěch. **AV politika poskytující veřejné prostředky by proto měla cílit na podporu obsahu s diváckým potenciálem (aktuální či palčivé téma) a uměleckou hodnotou (kvalita).**

Vzhledem k problému nadprodukce evropských kinematografických (uměleckých) filmů určených omezenému okruhu diváků by veřejná podpora měla být v budoucnosti alokována mezi **menší počet projektů. Umělecký film neznamena nutně „malý“ film s omezeným rozpočtem, zcela závislý na veřejné podpoře a určený pro omezený počet diváků.**

B/ Konkurence streamingových služeb s mezinárodní působností zvyšuje poptávku po AV obsahu určeném pro online distribuci.

Zvýšená poptávka po AV obsahu a konkurence v oblasti jeho produkce vede k **nedostatku talentovaných kreativních pracovníků** v EU a zvýšenému riziku, že ti nejlepší budou pracovat na zakázkových produkcích pro streamingové služby.

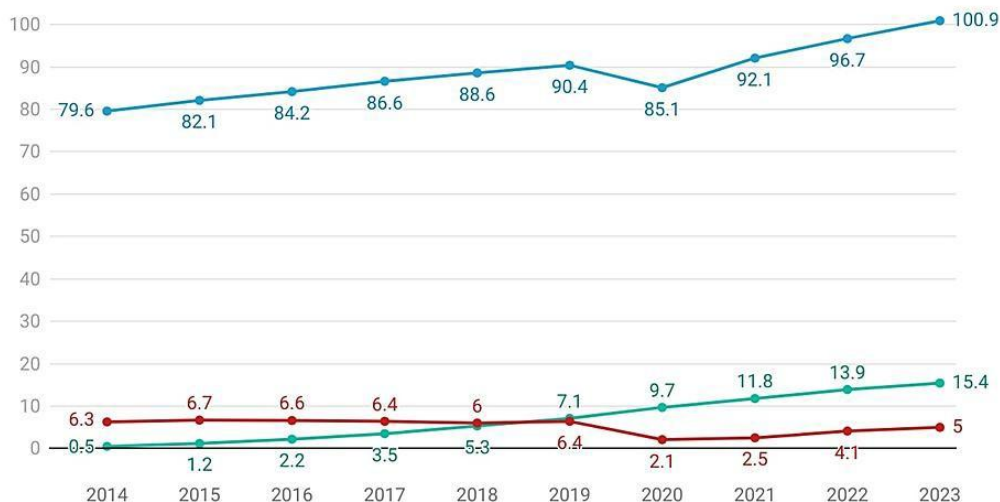
V zemích, kde globální aktér intenzivně investuje do exportně orientované seriálové tvorby s relativně vysokými rozpočty a produkčními hodnotami, může dojít k využití síly dominantního hráče na trhu v tom smyslu, že např. Netflix zvýší výrobní náklady, přitáhne skupinu špičkových tvůrců, a domácí vysílatelé či poskytovatelé streamovacích služeb mu tak nebudou schopni v tomto segmentu HETV produkce konkurovat.⁸⁵

Národní filmové fondy proto čelí legitimizační krizi, zda se dokážou i v budoucnosti podílet na tvorbě toho nejkvalitnějšího AV obsahu.

C/ Exkluzivní uvádění filmů v kinech sice zůstává důležitým zdrojem příjmů a spouštěčem hodnoty pro další distribuční okna, ale ekonomický význam kin v hodnotovém řetězci filmu se vlivem streamingu, jehož expanzi urychlila pandemie covid-19, postupně snižuje.

⁸⁵ Ji Hoon Park, Kristin April Kim, Yongsuk Lee, Netflix and platform imperialism: How Netflix alters the ecology of the Korean TV drama industry. *International Journal of Communication*, 17, 2023, s. 72–91.

Obrázek 31: Podíl kin a SVOD na audiovizuálním trhu EU



Pozn.: EAO rozděluje výnosy AV průmyslu do těchto kategorií: 1) AV tržby (veřejně financovaná AV média, reklamou financovaná TV a rozhlas, pay TV a VOD), 2) tržby z kin, 3) home video (fyzické a digitální prodeje a půjčování)

Zdroj: The Yearbook online service EAO 2024, MAR-EU The audiovisual market in Europe, vytvořeno v Datawrapper

Podpora kinematografických děl je ovšem jedním z tradičních pilířů filmové politiky národních fondů. Z hlediska posílení legitimacy veřejného financování filmové produkce proto vzniká **potřeba podpořit také další typy AV obsahu**, které nejsou určeny primárně pro kinodistribuci. Některé národní filmové fondy se proto hlásí k principu **platformní neutrality**, který znamená, že nedochází k upřednostňování určitého typu distribučního kanálu a podpořené dílo nemusí být uvedeno v kině.

Rozšíření okruhů veřejné podpory AV produkce je legitimizováno rovněž potřebou zprostředkovávat kulturní hodnoty teritoria (příběhy, lidé, místa) prostřednictvím rozmanitých formátů.

V případě **podpory seriálové produkce** je rozšíření okruhů podpory zdůvodňováno následujícími argumenty:

- Formát seriálu dokáže díky své délce a řazení navazujících epizod poskytnout divákovi hlubší vhled do děje a postav (v porovnání s celovečerním filmem trvajícím 90 minut); seriál proto poskytuje i silný divácký zážitek a dokáže budovat trvalejší fanouškovskou vazbu k vyprávěnému příběhu či postavám.
- Seriálové produkce posilují udržitelnost místní AV infrastruktury a podporují rozvoj lokálních producentů.
- Seriály mají větší divácký zásah a oblibu a veřejná podpora zaručuje jejich teritoriální/lokální ukotvenost a významnost.
- Seriál je AV formát, který je oblíbený mezi diváky a jeho veřejná podpora proto reflektuje veřejný zájem.⁸⁶

⁸⁶ Produkce seriálů zaznamenala v poslední době výrazný nárůst, a to zejména v oblasti dramatických seriálů pro náročné diváky (high-end) s podobnými produkčními kvalitami, které jsou tradičně připisovány kinematografickým dílům. Tento nárůst produkce je kromě

- Podpora seriálové produkce napomáhá naplňovat cíl kulturní rozmanitosti a vede k podpoře širšího okruhu producentů AV obsahu.

D/ Současná politika filmových fondů v západoevropských zemích EU, které v uplynulých deseti letech zavedly veřejnou podporu výroby seriálové produkce, čelí otázce, jaká je vlastně funkce AV politiky.

Je potřeba podporovat oblast kulturní produkce (výrobu seriálů), která by existovala – díky investicím ze strany vysílatelů a rozmachu produkce streamingových služeb – i bez veřejné podpory?⁸⁷

Dramatické seriály jsou rovněž AV formátem, který intenzivně využívá pobídkové systémy podpory. Neměla by kulturní politika řešit primárně selhání trhu a podporovat ty formáty a díla, která by za tržních podmínek nevznikla, popř. alespoň omezit rozsah podpory seriálové produkce?

Obhájci veřejné podpory výroby seriálů nicméně namítají, že tato úvaha opomíjí ekonomický rozměr AV politiky, jejímž cílem je kromě jiného posílit rovněž konkurenceschopnost a růst národních kulturních průmyslů v globalizovaném světě.

Posun filmové politiky směrem k AV politice je z ekonomického hlediska logický, neboť znalosti, dovednosti, tvořivost a technologie jsou aktéry AV sektoru využívány napříč formáty (u filmů, seriálů, videoher, animací).

Kromě toho by podle těchto obhájců kulturní principy AV politiky jako takové ztratily svou legitimitu, pokud by vedly k nadprodukcí děl, která nedokážou zaujmout dostatečně široké publikum. Vzhledem k náročnosti produkce, distribuce a monetizace licencí u celovečerních filmů pro kina je také vhodné, aby producentské firmy rozšířily svá portfolia i o další segmenty tvorby, což může vést k jejich větší stabilitě a růstu. Konkurenceschopný evropský film si musí získat domácí i mezinárodní publikum zejména vlastními kvalitami (nikoliv regulací mezinárodní konkurence či nárůstem objemu evropské produkce).

E/ Ukotvení hlavní úlohy a vztahu mezi selektivní podporou a podporou filmové výroby jako průmyslového odvětví (filmovými pobídkami).

Prudký růst objemu seriálové produkce nadnárodních SVOD platforem, zvláště v letech 2017–2021, tedy před kontrakcí trhu způsobenou mj. prvním reportovaným poklesem počtu předplatitelů Netflixu, vyvolal přetížení lokálních infrastruktur a pobídkových systémů v některých zemích, které se orientovaly na zahraniční investice v audiovizí. Americké streamingové služby vyrobily v roce 2017 celkem 217 seriálů, v roce 2021 to bylo již 693.⁸⁸ Tyto seriály jsou v rostoucí míře natáčeny v zahraničí za účelem úspory výrobních nákladů, přičemž ČR se např. v roce 2023 umístila mezi pěti předními zahraničními destinacemi pro tuto americkou SVOD produkci (vedle Velké Británie, Kanady, Španělska a Maďarska).⁸⁹

divácké oblíbenosti seriálového formátu způsoben dominancí amerických VOD služeb audiovizuálnímu online trhu (celosvětovému i evropskému), jejichž poskytovatelé soupeří o co největší podíl na trhu navýšením objemu produkce (dramatické seriály, dokumentární filmy a seriály, celovečerní filmy) a exkluzivitou obsahu. K nárůstu evropské audiovizuální produkce přispěla rovněž legislativa EU, která po nadnárodních streamingových službách požaduje 30 % zastoupení evropského obsahu v jejich katalozích a ukládá jim povinnost investovat do nového evropského obsahu (viz čl. 13 revidované AVMSD). Nadnárodní poskytovatelé VOD služeb proto investují v řadě evropských zemích do vzniku evropského (lokálního) obsahu v národních jazycích, který je prostřednictvím jejich VOD služby celosvětově dostupný předplatitelům streamingové služby. Globální audiovizuální online služby při audiovizuální produkci využívají rovněž pobídkového systému, který je v EU vedle selektivního systému podpory součástí veřejné podpory audiovizuální produkce.

⁸⁷ K seriálové produkci se přiklání i televize veřejné služby, a to na úkor výroby kinematografických děl určených primárně pro kinodistribuci, která v současnosti ztrácí na divácké relevanci.

⁸⁸ K počtu amerických VOD seriálů viz MPA, THEME Report 2021, <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2022/03/MPA-2021-THEME-Report-FINAL.pdf>.

⁸⁹ FilmLA, 2023 Scripted Content Study, <https://filmla.com/scripted-content-study-2023/>.

Část zemí reagovala navyšováním pobídek s vyhlídkou na získání ekonomických a sociálních benefitů především v podobě vyšší zaměstnanosti, což v konečném důsledku vedlo k růstu významu pobídek ve financování AV tvorby a k neudržitelnému soupeření národních nebo regionálních pobídkových systémů po celém světě, mnohdy bez podrobnějšího zkoumání dopadů na veřejné finance.⁹⁰

Růst významu produkce pro SVOD zároveň zvedl otázku úlohy systémů selektivní podpory, tradičně orientovaných na kinematografická díla, a přinesl její fragmentaci mezi různé formáty, což snížilo objem prostředků pro kinematografická díla (tj. zbylo méně prostředků na podporu filmů po zavedení podpory produkce pro VOD platformy).

Odlišnost cílů, podmínek a mechanismů poskytování vedla k rozdílnému vývoji v rámci obou forem podpory – pobídek a selektivní podpory. Filmové pobídky na změny zareagovaly flexibilně a jejich objem rostl (ve světle mezinárodní soutěže o americké investice zde není problém navyšování ani rozšíření na jiné formáty, včetně seriálů a videoher; problémem není kontrola práv nadnárodními poskytovateli streamovacích služeb apod.). Oblast selektivní podpory začala stagnovat, protože nalezení konsenzu nad novým nastavením parametrů systému a jeho následná implementace je obtížnější a časově náročnější (někde pro navýšení objemu prostředků pro selektivní podporu chyběla politická vůle, většina zemí zároveň nechtěla selektivně podporovat díla plně vlastněná nadnárodními poskytovateli streamovacích služeb).

Nové podmínky na trhu tak mohou vyvolat potřebu znovu si ujasnit roli a vztah mezi selektivní podporou a podporou filmové výroby jako průmyslového odvětví (filmovými pobídkami), které by měly fungovat **v symbióze a prospívat domácímu AV ekosystému jako celku.**

Respondenti a autoři analýzy Film i Väst diskutují, zda a do jaké míry by mělo dojít k promítnutí ekonomických kritérií do kulturně orientované selektivní podpory, a naopak jak pracovat s kritérii v pobídkách, aby se v budoucnu zamezilo negativním jevům s nimi spojeným (nadprodukcí lokálního obsahu apod.). Klíčovým faktorem by měly být cíle a ambice formulované v rámci národních audiovizuálních a hospodářských politik.⁹¹

V případě selektivní podpory se může jednat o zmíněnou podporu dalších AV formátů, cílení na menší počet potenciálně konkurenceschopnějších AV děl a zohlednění dosavadní úspěšnosti producentů firem. V případě pobídek to znamená důraz na dlouhodobou udržitelnost a podporu provazeb s domácí produkcí prostřednictvím udržování **zdravého mixu různých typů podpořených projektů (dle výše uznaných nákladů a hlavního objednatele).**

F/ Chybějící evropská definice nezávislého producenta.

Evropská kulturní politika v audiovizi je od přijetí směrnice Televize bez hranic (TVWF)⁹² až po současnou AVMSD založena na ochraně kulturní rozmanitosti a podpoře nezávislých producentů coby klíčových aktérů tvorby, inovací a zaměstnanosti v kulturním sektoru. Směrnice vychází z přesvědčení, že zapojení malých a středních nezávislých producentů přispívá k větší pestrosti nabídky, přístupu nových tvůrců na trh a omezení koncentrace ekonomické síly velkých vysílacích skupin. Novela AVMSD z roku 2018 (zejména čl. 13 a recitál 68) rozšiřuje tuto logiku i na digitální prostředí, kde hrozí oligopolizace ze strany globálních streamovacích platform. Podpora diverzity

⁹⁰ Ke kritice nejistých dopadů pobídek na veřejné finance srov. např. Matt Stevens, Christopher Kuo, States Have Spent \$25 Billion to Woo Hollywood. Is It Worth It? New York Times, 21. 3. 2024, <https://www.nytimes.com/2024/03/21/arts/states-hollywood-film-tax-incentives.html>.

⁹¹ Tomas Eskilsson, Public Film Funding at a Crossroads: A Film i Väst Analysis report. Film i Väst 2022; Tomas Eskilsson, All That Is Solid Melts into Air: Public Film Funding at a Crossroads II. Film i Väst 2024.

⁹² Směrnice Rady 89/552/EHS ze dne 3. října 1989 o koordinaci některých zákonných, podzákonných a správních předpisů členských států týkajících se výkonu činnosti televizního vysílání (Televize bez hranic)

je zároveň nástrojem ochrany před strukturálními nerovnostmi v přístupu k publiku i zdrojům. Za těchto podmínek je vhodné zavádět opatření, která by posílila pozici nezávislých producentů vůči vysílatelům a poskytovatelům VOD služeb – například prostřednictvím investičních povinností či povinného podílu nezávislé tvorby. Stěžejním pilířem veřejné selektivní podpory filmové produkce v EU je proto tradičně **podpora nezávislých producentů**, kteří mají plnou tvůrčí kontrolu nad vznikajícím dílem a jsou držiteli práv pro jeho užití. Program MEDIA se snaží podporovat tržní pluralitu tím, že ve výzvách na podporu vývoje poskytuje dotace nezávislým producentům, ale nikoli samotným vysílatelům ani poskytovatelům streamovacích služeb; jejich úloha je žádoucí v podobě poskytnutí koprodukčního nebo předkupního závazku, ale ne jako hlavních žadatelů. Tím se vytváří tlak na vysílatele a poskytovatele VOD služeb, kteří jsou pak nuceni s nezávislými producenty uzavírat férové smlouvy, aby měli přístup k spolufinancovaným projektům.

Evropská legislativa neobsahuje definici nezávislého výrobce, nicméně v návaznosti na recitál 31 novely směrnice TVWF stanoví recitál 71 AVMSD (2010) **příkladem výčtem** základní prvky definice pro posouzení nezávislosti producenta, konkrétně:

1. vlastnictví producentské společnosti,
2. množství AV děl vytvářených pro téhož vysílatele a
3. vlastnictví sekundárních práv.⁹³

Pojem nezávislého producenta je tedy pojmem právně neurčitým a forma výše uvedeného doporučení naznačuje, že členské státy mají v tomto ohledu určitý prostor pro volnou úvahu/zachování regulatorní autonomie, přičemž ve směrnici výslovně uvedená kritéria by měla být členskými státy považována za nejdůležitější. Explicitní nebo implicitní definice nezávislého producenta se v členských státech EU nejčastěji uplatňuje jako kritérium způsobilosti k přímé podpoře (systémy státní podpory) či v kontextu kvót pro vysílatele (čl. 17 AVMSD) a investičních povinností VOD služeb (čl. 13).

Definice nezávislosti se obvykle odvíjí od vlastnického (ne)propojení a ekonomické (ne)závislosti na jednom vysílateli z hlediska podílu obrátu či objemu dodávaného obsahu, menšina členských zemí zohledňuje i podmínku ponechání si (části) sekundárních práv nezávislým producentem (šest zemí v souvislosti s veřejnou podporou, sedm zemí v souvislosti s implementací AVMSD).

Většina států omezuje poskytování veřejné podpory výroby na nezávislé producenty prostřednictvím explicitní definice nezávislosti nebo kritérií způsobilosti.⁹⁴ Národní fondy většinou považují za zásadní, aby příjemcem podpory byl producent, který výhradně vlastní nebo sdílí práva k dílu.⁹⁵ Tato práva mu zajišťují nejen kontrolu nad obsahem, ale zvyšují i motivaci k jeho tržní exploataci. Současně však sílí tlak, zejména ze strany vysílatelů a poskytovatelů VOD služeb, na rozšíření přístupu k selektivní podpoře i na další subjekty bez ohledu na nezávislost, pokud splňují podmínku evropského původu. Tento tlak se odráží i v právním rámci EU, která záměrně nestanovuje jednotnou definici nezávislosti ani povinné požadavky na retenci práv.

Obchodní model založený na dělbě práv mezi nezávislým producentem a poskytovatelem mediální služby se navíc v současnosti proměňuje v důsledku spolupráce produkčních společností s poskytovateli streamingových služeb, kteří často plně financují vznik díla výměnou za převod

⁹³ Pojem sekundárních práv AVMSD nedefinuje, nicméně argumentem a rubrica lze dospět k závěru, že jde o práva sekundární k právu na vysílání díla, jako jsou provozování ze záznamu, rozšiřování či zpřístupňování na vyžádání (tedy typicky kinodistribuce a domácí video, vč. videa na vyžádání).

⁹⁴ EAO, *The Definition of Independent Production in Direct and Indirect Public Support Measures*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory, s. 35, 50.

⁹⁵ Tomas Eskiřsson, *Public Film Funding at a Crossroads: A Film i Väst Analysis report*. Film i Väst 2022, s. 46.

majetkových práv pro jeho exploataci.

Poskytovatelé SVOD služeb se sice postupně začali otevírat různým typům koprodukčních vztahů s dělbou práv a výnosů, ale příliš se to neděje v seriálové produkci, zvláště pak v zemích střední a východní Evropy, kde jsou producentské společnosti menší a mají omezené možnosti vytvářet vícestranné koprodukční spolupráce s nadnárodními poskytovateli streamovacích služeb či domácími vysílateli.⁹⁶

V hlavním zájmu producentů je proto zvyšování objemu vyprodukovaného AV obsahu i rozpočtů jednotlivých projektů, a v této souvislosti tedy i navýšení odměny pro producentské společnosti, která je svébytnou položkou projektových rozpočtů – tzv. production fee. Toto platí bez ohledu na to, zda jsou či nejsou držitelé práv duševního vlastnictví k vytvořenému titulu, a to zejména v zemích EU, kde streamingové společnosti patří k hlavním producentům lokálního obsahu.

V českém právním systému se o nezávislém výrobci hovoří v zákoně o provozování rozhlasového a televizního vysílání,⁹⁷ kde jsou definována pravidla, podle kterých musí televizní vysílatelé zařazovat do svého programu díla nezávislých výrobců. Za nezávislého výrobce se pak považuje dle § 43 odst. 3) „právní osoba nebo fyzická osoba, která není provozovatelem televizního vysílání, ani není s provozovatelem televizního vysílání majetkově propojena nebo jejíž dodávky děl pro jednoho provozovatele televizního vysílání nepřesáhnou v průběhu 3 let 90 % její celkové výroby. Osobou majetkově propojenou s provozovatelem televizního vysílání se rozumí osoba, která se podílí na hlasovacích právech nebo základním kapitálu tohoto provozovatele televizního vysílání, nebo osoba, v níž se provozovatel televizního vysílání podílí na hlasovacích právech nebo základním kapitálu.“ Novela zákona o audiovizí toto omezení vztahuje na příjemce selektivní podpory i na poskytovatele audiovizuální mediální služby na vyžádání (§ 39 odst. 1 písm. b) zákona o audiovizí) a zároveň ponechává definici „výrobce“ z předchozí verze zákona jako držitele nebo jednoho z držitelů „oprávnění k výkonu práva užít audiovizuální dílo“ (§ 2 odst. 1 písm. g) zákona o audiovizí).

Nicméně zainteresovaní aktéři na trhu vytváří na národní politiky tlak, aby přístup k selektivní podpoře neomezovali na nezávislého producenta, ale aby podmínkou byl pouze evropský původ.

Ohrožují tím **klíčový princip evropské AV politiky v oblasti selektivní podpory, která tradičně směřovala k malým nezávislým producentům jakožto garantům kulturní rozmanitosti a kreativní inovace.** Studie Film i Väst v této souvislosti varuje: „Veřejné instituce by měly být opatrné, aby nehrály roli „užitečných idiotů“, když podporují vývoj a produkci, která pouze snižuje riziko obchodních modelů velkých hráčů, zatímco převádí duševní vlastnictví od producentů a tvůrců na dominantní subjekty“.⁹⁸

G/ Národní filmové fondy čelí dilematu, zda by jimi přidělovaná selektivní podpora měla zahrnovat rovněž podporu produkcí vysoce kvalitního obsahu na základě spolupráce nezávislých producentů s globálními streamingovými službami a vysílateli působícími v národním teritoriu.

Kritici upozorňují, že případná podpora této spolupráce by neměla být systematická a dlouhodobá vzhledem k ekonomické síle globálních streamingových služeb a nerovnému obchodnímu vztahu mezi nezávislými producenty a poskytovateli streamingových služeb, popř. vysílateli.⁹⁹

⁹⁶ Rozhovory se zástupci nadnárodní SVOD služby se sídlem ve Varšavě.

⁹⁷ Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů.

⁹⁸ Tomas Eskilsson, THE ANSWERS: Future Film and Audiovisual Policies – Revolution, Reforms or Just Let it Be? Public Film Funding at a Crossroads III. Film i Väst 2025, s. 22.

⁹⁹ Eskilsson, Public Film Funding at a Crossroads, s. 70–71.

Obsah produkováný streamingovými službami a vysílateli bude vznikat bez ohledu na to, zda bude podpořen z veřejných zdrojů.

To ovšem neznamená, že by fondy měly bránit **jednorázové spolupráci producentů s globálními streamingovými službami či televizními vysílateli na kvalitních projektech.**

Hlavním cílem národních filmových fondů je nicméně podpora obsahu, který by bez veřejné podpory nemohl vzniknout. Systémovou spolupráci s globálními streamingovými platformami v oblasti AV produkce mohou především rozvíjet regionální filmové fondy, protože tím dochází k posílení AV odvětví v regionu, přenosu mezinárodních znalostí a dovedností a zvýšení zaměstnanosti v regionu. Přidanou hodnotou spolupráce je i mezinárodní cirkulace obsahu vztaženého k teritoriu jeho vzniku. Podobnou funkci plní rovněž pobídky.

Pokud tedy shrneme, AV politika EU je v současnosti konfrontována s následujícím dilematem způsobeným vychýlením rovnováhy z optimální pozice mezi dvěma cíli.

- Na jedné straně EU podporuje kulturní rozmanitost, umělecký talent a kreativitu a kulturní integraci,
- na druhé straně ovšem čelí tato podpora **krizi legitimacy**¹⁰⁰ vzhledem k nízké efektivitě alokovaných veřejných prostředků do AV produkce a distribuce a nízké konkurenceschopnosti evropského AV odvětví v porovnání s americkou produkcí a distribucí.

Evropský film (nenárodní, tedy z jiných evropských zemí) byl v kinech tradičně nejvíce navštěvován mladšími diváckými skupinami s vyšším vzděláním.¹⁰¹ V reprezentativním průzkumu diváckých preferencí české populace deklarovalo téměř 37 % respondentů ve věku 15–24 let, že má „velmi rádo“ evropský film (mimo ČR a SR), oproti 29 % ve skupině 35–44 let a 26 % ve skupině 45–54 let.¹⁰² Podle názoru některých insiderů evropského AV průmyslu ale v posledních dekáдах návštěvnost kin,¹⁰³ a zvláště umělecky náročného filmu, u mladšího publika dramaticky klesá, což znamená riziko a ohrožení dlouhodobé udržitelnosti evropského filmového průmyslu.

V Evropě je produkováno velké množství kinematografických děl, které jen obtížně nacházejí cestu k širšímu (mezinárodnímu) publiku.

V Evropě (definované 37 členskými zemí Rady Evropy) v roce 2023 vzniklo celkem 2 358 celovečerních hraných a dokumentárních filmů, což je nárůst zpět na rekordní předpandemickou hodnotu z roku 2019. V roce 2024 celkový objem produkce stoupl na 2 514 filmů, což je nový historický rekord.¹⁰⁴ Oprávněně se tak ozývají kritické hlasy upozorňující na nadprodukcí, a to zvláště ve srovnání s USA, kde v roce 2024 vzniklo pouze 1 146 filmů,¹⁰⁵ jejichž světová návštěvnost kin je ovšem téměř desetinásobně vyšší než v případě evropských filmů.¹⁰⁶

V rozporu s ekonomickou logikou platí, že čím nižší počet obyvatel členská země EU má, tím více produkuje filmů na daný počet obyvatel a tím vyšší je podíl selektivní veřejné podpory na financování

¹⁰⁰ Paul Clemens Murschetz, Roland Teichmann, Matthias Karmasin (eds.), *Handbook of State Aid for Film*. Cham: Springer 2018.

¹⁰¹ Huw D. Jones, *Transnational European Cinema: Representation, Audiences, Identity*. Cham: Palgrave Macmillan 2024, s. 49–50.

¹⁰² Dataset z diváckého výzkumu (odpověď na škále 1–7, procenta počítána z dvou nejvyšších stupňů oblíbenosti), jehož výsledky byly zveřejněny in: Jan Hanzlík et al., Český filmový divák v době covid-19: Redukce dopadů krize a nové příležitosti pro filmovou distribuci. Praha: VŠE 2022, <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35362.71360>.

¹⁰³ Tomas Eskilsson, All That Is Solid Melts into Air: Public Film Funding at a Crossroads II. Film i Väst 2024, s. 88. Výzkum vycházel z 300 rozhovorů s „klíčovými osobnostmi v evropském filmovém a audiovizuálním odvětví“ (s. 19).

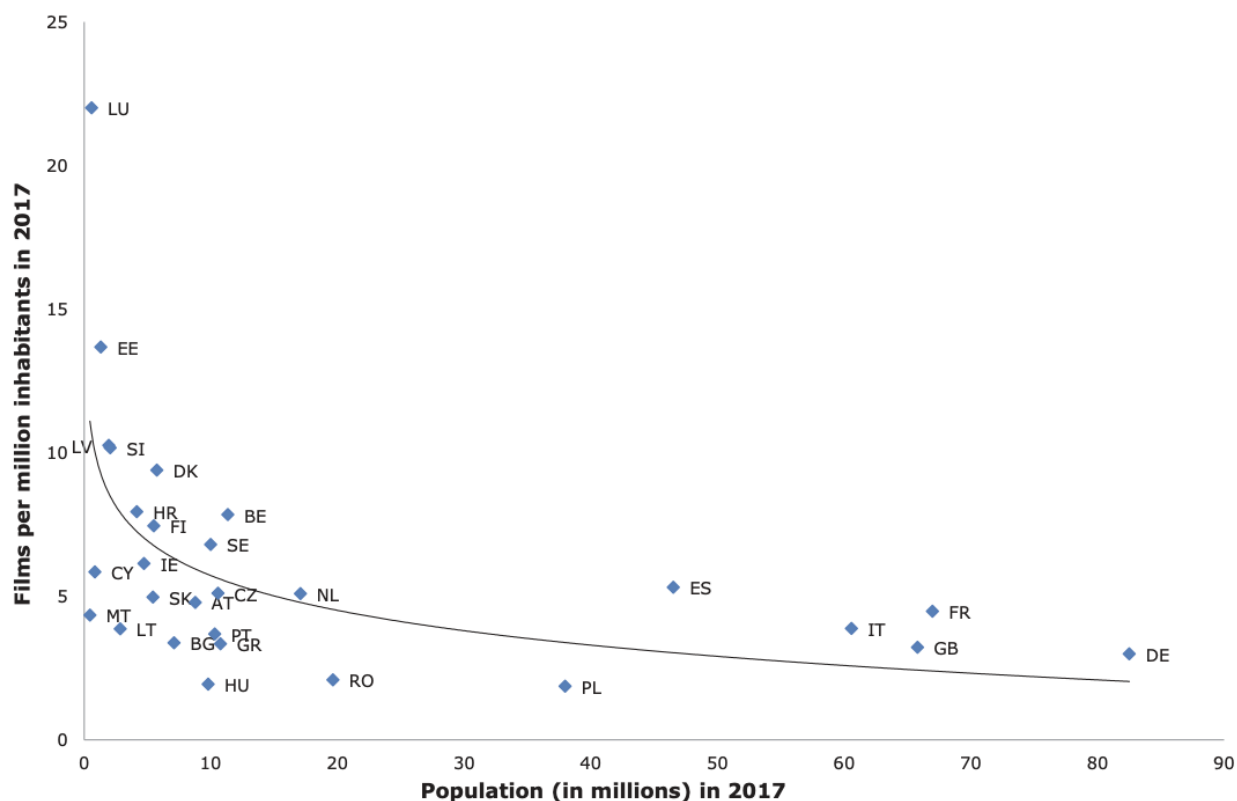
¹⁰⁴ EAO, European films made up a third of all cinema admissions in Europe in 2024, <https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/european-films-made-up-a-third-of-all-cinema-admissions-in-europe-in-2024>.

¹⁰⁵ The Numbers, Country Breakdown for 2024, <https://www.the-numbers.com/movies/country-breakdown/2024>.

¹⁰⁶ Manuel Fioroni, *Made In Europe: Theatrical Distribution of European Films Across the Globe 2014–2023*. Strasbourg: European Audiovisual Observatory, s. 14.

produkce. Je tedy zjevné, že ekonomická hlediska jsou ve filmové produkci menších zemí ve vyšší míře nahrazována hledisky kulturními.¹⁰⁷

Obrázek 32: Počet filmů na počet obyvatel klesá s rostoucí velikostí země



Zdroj: *International Journal of Cultural Policy*¹⁰⁸

Výše uvedené dilema je podmíněno hybridní povahou AV děl, které jsou jak kulturními, tak i ekonomickými statky. Rovnováha mezi kulturní a ekonomickou stránkou se ovšem zdá být v současnosti narušena v neprospěch konkurenceschopnosti evropského AV odvětví. Například ve Francii objem veřejné podpory domácího AV sektoru výrazně vzrostl mezi lety 2000 až 2012. Výsledkem byl nárůst počtu produkováných filmů, jejich rozmanitosti a rozvoj filmového průmyslu. Zároveň ale došlo k poklesu oblíbenosti francouzských filmů u domácího publika.¹⁰⁹ To může znamenat dvě věci – filmový průmysl v mnoha zemích EU dosáhl bodu zlomu, ve kterém došlo k diváckému nasycení, anebo evropské AV odvětví a jeho obchodní modely nedokázaly v uplynulých desetiletích reagovat na změnu v diváckých očekáváních a chování mediálních publik, nedokázaly se adaptovat na vývoj trhu a ztrácí v konkurenci se silícími nadnárodními společnostmi z USA, které si mezitím prostřednictvím nových obchodních modelů získaly přízeň evropských

¹⁰⁷ Například v Estonsku v roce 2016 byla v průměru podpořena výroba 15,2 hraných filmů na 1 milion obyvatel. V porovnání s tím v Německu ve stejném roce byla podpořena výroba 3,12 hraných filmů na 1 milion obyvatel. Poort et al., *Film Financing and the Digital Single Market*. European Parliament's Committee on CULT s. 37–61, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629186/IPOL_STU\(2019\)629186_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629186/IPOL_STU(2019)629186_EN.pdf).

¹⁰⁸ Joost Poort & Gijs van Til (2019): The role of territorial licenses and public support schemes in financing European films. *International Journal of Cultural Policy*, DOI: 10.1080/10286632.2019.1690475.

¹⁰⁹ Patrick Messerlin, Isabelle Vanderschelden, France's Protected and Subsidised Film Industry: Is the Subsidy Scheme Living Up to Its Promises?. In: P. Murschetz, R. Teichmann, M. Karmasin (eds.), *Handbook of State Aid for Film*. Cham: Springer 2018, s. 311–332.

publik.

Čistě ekonomickým závěrem by mělo být konstatování, že by měl být v EU snížen počet produkováných komerčně neúspěšných AV děl, které vznikají převážně díky veřejné podpoře na evropské, národní či regionální úrovni. To je dále v KRA rozvedeno a promítá se to hned do několika opatření týkajících se rozhodování Rad v oblasti podpory výroby a hodnotících kritérií.

AV díla mají ovšem vzhledem k jejich schopnosti oslovit rozmanité publikum také kulturní a politický význam, protože jsou nositeli kulturní identity a identity národa/státu, proto si zaslouží ochranu a veřejnou podporu. AV průmysl v EU má rovněž hospodářský význam spočívající v podpoře zaměstnanosti, atrakci zahraničních produkcí na domácí trh, má související multiplikační efekty v důsledku spotřeby na AV produkci navázaných lokálních služeb, pozitivně ovlivňuje cestovní ruch v případě komerčně úspěšného titulu natáčeného v domácí lokalitě aj. V zájmu AV politiky EU, členských států a jejich regionů je proto silná přímá či nepřímá veřejná podpora evropské AV produkce.

Nicméně jednou z hlavních příčin nadprodukce evropského obsahu je právě skutečnost, že AV sektor v Evropě je v porovnání s ostatními kulturními odvětvími silně podporovaný. Vzhledem k masivní veřejné podpoře audiovizuální produkce principy volného trhu, kdy množství nabízených produktů je určeno faktickou poptávkou spotřebitelů, fungují jen omezeně. Další příčinou nadprodukce evropského filmu je skutečnost, že cílem filmových fondů je uspokojit co možná největší počet žadatelů o veřejnou podporu.

Úkolem národní AV politiky je najít rovnováhu mezi oběma protikladnými cíli tak, aby nedocházelo k nadprodukcí AV děl, o která není dostatečný zájem a nedokáže se prosadit v mezinárodním kontextu. Produkce AV děl bez umělecké kvality a diváckého zájmu poškozuje v dlouhodobé perspektivě značku národní kinematografie a oslabuje legitimitu veřejné podpory AV produkce. Na druhé straně v případě nízké podpory hrozí riziko ztráty kulturní rozmanitosti (včetně kulturní specifičnosti spočívající v AV reprezentaci lokálních identit a příběhů) a nevyužití kreativního potenciálu v důsledku podprodukce AV děl, jejichž vznik bude motivován pouze snahou o dosažení mezinárodního úspěchu u globálního publika.

2.5 Videoherní průmysl

Jak upozorňuje úvod kapitoly 2.1, analytická část KRA se vzhledem k teprve nedávnému zapojení videoherního průmyslu do oblasti podpory Fondu a k dosud neschválenému režimu veřejné podpory ze strany Evropské komise doposud věnovala především vývoji, výrobě, distribuci a uvádění filmových a televizních děl. Tato podkapitola uvedený nedostatek částečně odstraňuje a shrnuje dostupné poznatky o struktuře, trendech a problémech českého videoherního průmyslu jako podklad pro formulaci cílů a opatření ve strategické části KRA (viz Specifický cíl 7, opatření 7.1).

2.5.1 Charakteristika a hodnotový řetězec videoherního průmyslu

Videohry představují ve vztahu k ostatním audiovizuálním médiím specifický případ: na rozdíl od filmu, jehož dosah bývá tradičně omezen teritoriálně, cílí videoherní produkce od počátku na globální trh prostřednictvím dominantních nadnárodních platforem. Velikost domácího trhu proto nemusí korelovat s velikostí a výkonností lokální produkce – příkladem je Německo, jehož produkce je vzhledem k velikosti tamního trhu poměrně málo významná.

Ekonomická hodnota vznikající v herním průmyslu přitom zdaleka nezůstává jen u samotných tvůrců: podle odborných odhadů představoval jejich podíl již v roce 2006 méně než pětinu celkové hodnoty, o kterou se dělí s dalšími aktéry hodnotového řetězce – vydavateli, distribučními platformami a dalšími zprostředkovateli.

Hodnotový řetězec videoherního průmyslu tvoří obdobně jako u filmu systém propojených aktérů, mezi něž patří:

- tvůrci (vývojářská studia a jednotlivci) – jádro produkce, historicky diverzifikované podle segmentů (konzolové, počítačové, mobilní a online hry), s rostoucím významem vývoje a prodeje her jako služby a nezávislé (indie) produkce;
- vydavatelé, kteří tradičně zajišťují financování vývoje a marketing výměnou za podíl na výnosech; jejich pozici v posledních letech částečně oslabil rozvoj digitální distribuce a nezávislé produkce, zároveň ale vznikla nová generace specializovaných indie vydavatelů;
- distribuční platformy (např. Steam, konzolové a mobilní obchody), které si standardně nárokují okolo 30 % z prodejní ceny hry, byť se konkrétní sazby mezi platformami liší;
- poskytovatelé technologií a middlewaru, zejména herní enginy (komerční jako Unity či Unreal Engine, nebo proprietární řešení jednotlivých studií), kteří u větších projektů mohou rovněž participovat na výnosech;
- konsolidační aktéři – velké společnosti, které akvizicemi propojují více částí hodnotového řetězce najednou, aby se nemusely dělit o příjmy s dalšími aktéry (příkladem na globální úrovni akvizice Activision Blizzard společností Microsoft v roce 2023);
- poskytovatelé outsourcingu, kteří pro zahraniční zadavatele zajišťují dílčí produkční služby a v hodnotovém řetězci zaujímají okrajovou, na poptávce center herního průmyslu závislou pozici;
- kulturní prostředníci – média, veletrhy, festivaly, streamovací platformy a další aktéři, kteří přímo negenerují ani neodčerpávají příjmy z prodeje her, ale podporují fungování celého ekosystému (a mohou jej zásadně ovlivňovat, jak ukazuje disruptivní role herního streamingu).

V současném herním průmyslu vedle velkých etablovaných vydavatelů typu 2K Games, Electronic Arts nebo Ubisoft, kteří se specializují na vysokorozpočtové tituly, působí i menší a specializovaní vydavatelé. Mnoho distribučních platform zároveň umožňuje i vlastní vydávání (self-publishing) her – blíže viz kap. 2.5.2.

Historické formy distribuce počítačových her, především prodej v kamenných obchodech, v současnosti zastínila digitální distribuce, která podle dat za rok 2024 představuje 95,4 % celkových příjmů z prodeje her. Z pohledu hodnotového řetězce představují distributoři a prodejci další článek, se kterým se výrobci musí dělit o příjmy – jednotlivé platformy si přitom ukrajují relativně znatelnou část výnosů, avšak liší se úroveň služeb, které výrobcům na oplátku nabízejí.

Koncept hodnotového řetězce zachycuje členitost herního průmyslu a ukazuje, že tvorba her je jen jednou z jeho součástí – o příjmy z prodeje, včetně mikrotransakcí, se dělí řada dalších aktérů. V odvětví přitom dochází ke konsolidaci, v jejímž důsledku velké společnosti jako Microsoft, Sony nebo Valve ovládají značnou část hodnotového řetězce a nemusí se tak dělit o příjmy z her, které samy vyrobí, vydají a distribuují. Konsolidace prohlubuje rozdíl mezi centrem a periferií herního průmyslu i tím, že distribuční platformy sídlící zpravidla právě v centru odčerpávají část příjmů z prodeje her – znevýhodněny jsou tak firmy z periferních oblastí, kam lze historicky počítat i Českou republiku. Na druhou stranu rozvoj digitální distribuce usnadňuje vývojářům z periferie přístup ke globálnímu trhu, který dříve zprostředkovávali především zahraniční vydavatelé.

Postavení jednotlivých českých aktérů v tomto řetězci určuje, jaká část z výnosů z prodeje her zůstává v ČR, a je proto klíčové i pro nastavení případné veřejné podpory.

Efektivní podpora herního průmyslu proto musí brát v úvahu, jak jednotliví aktéři (včetně těch, kteří přesahují zamýšlený rámec podpory) v hodnotovém řetězci generují příjmy.

2.5.2 Český videoherní průmysl

Český videoherní průmysl tvoří převážně velmi malé subjekty: podle dat Asociace českých herních vývojářů (GDACZ) za rok 2024 zaměstnávalo méně než deset osob přibližně 76 % českých herních studií. Vedle nich v ČR působí i větší společnosti, např. 2K Czech, Bohemia Interactive, SCS Software, Madfinger Games, Wargaming Prague nebo Warhorse Studios, z nichž řada má zahraničního vlastníka nebo vznikla jako pobočka nadnárodní společnosti (Wargaming Prague, Giants Software).

Odvětví se koncentruje především do Prahy a Brna; přibližně pětina studií sídlí mimo tato dvě centra, s postupně se rozvíjející komunitou v Ostravě.

Tabulka 2: Český herní průmysl podle lokace studií na základě dat GDACZ. Poslední řádek vychází z triangulace dat vytvořené pro studii na základě dat z GDACZ (databáze subjektů na webu) a informací o sídle společností z databáze VisionGame a měl by reflektovat s

Rok	Praha	Brno	Ostrava	Olomouc	Ostatní
2020	53 %	23 %	5 %	3 %	16 %
2021	53 %	24 %	5 %		18 %
2022	53 %	23 %	5 %		19 %
2023	54 %	21 %	5 %		20 %
2024	52 %	20 %	5 %		20 %
GDACZ + VisionGame 2026	54 %	22 %	4 %	1 %	19 %

Zdroj: GDACZ/VisionGame

Z hlediska produkčního zaměření v ČR početně převažují sektory počítačových a mobilních her, tedy oblasti s relativně nižšími vstupními náklady. Sektory her jako služby (GaaS), konzolových her, VR a outsourcingu jsou zastoupeny méně firmami, avšak právě v nich působí největší tuzemské společnosti.

Tabulka 3: Klasifikace sektorů současného českého herního průmyslu podle dat GDACZ a VisionGame a vlastní analýzy; pořadí podle počtu firem, data za celou historii.

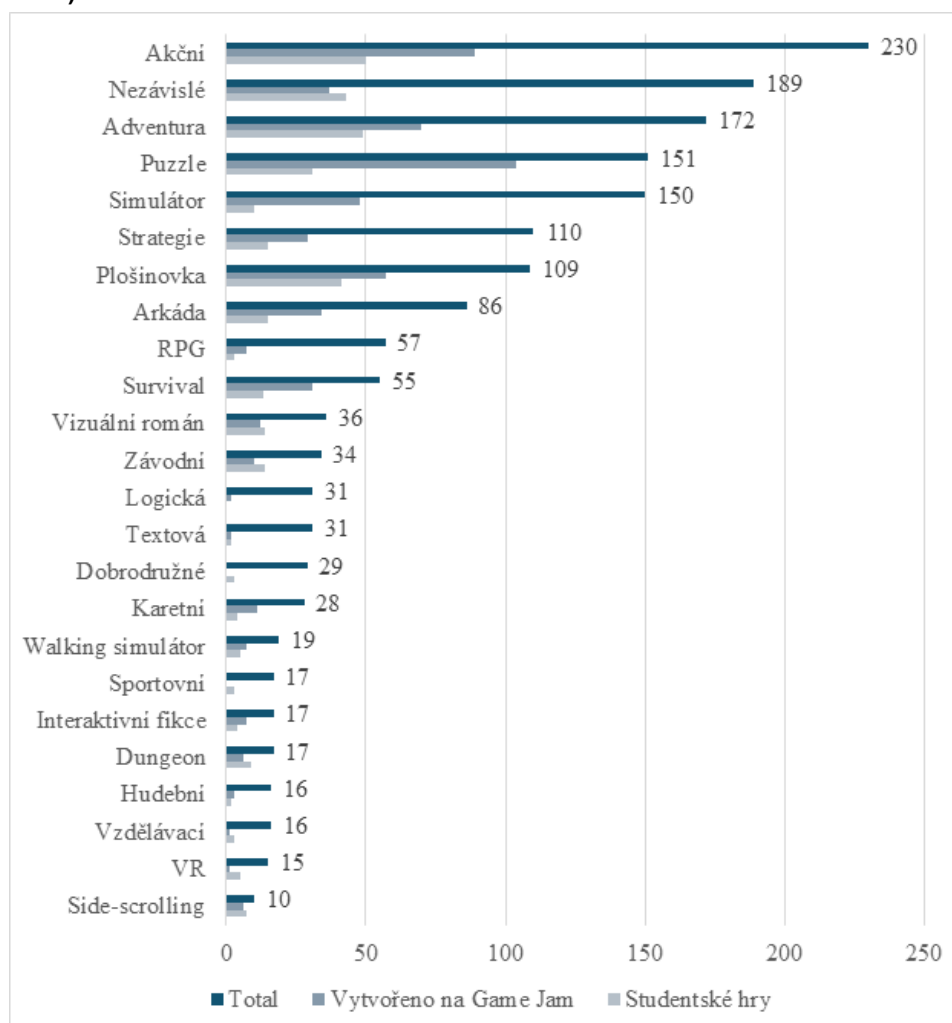
Sektor	Počet firem	Průměrný počet vydaných her	Praha	Brno	Ostrava	Zbytek ČR	Průměrné stáří
PC	68	4	35	15	1	17	11,38
Mobilní	49	11	26	12	4	7	12,43
Outsourcing	8	2	5	1		2	13,25
VR	7	5	6			1	10,57
Konzole	7	11	2	4	1		13,57

GaaS	6	30	4	1		1	18,83
Prohlížeč	6	18	4	1		1	13,83
Celkem	151	8	82	34	6	29	12,28

Zdroj: GDACZ/VisionGame

Podle databáze VisionGame (období 2021–2025, celkem 1 431 titulů) je po tradičních žánrových kategoriích druhou nejpočetnější skupinou označení „nezávislé/indie“, což odpovídá struktuře odvětví se silným zastoupením malých týmů bez napojení na vydavatele. Mezi opakovaně komerčně úspěšné žánry patří akční-filmové (*Mafia The Old Country*), simulátory (*Euro Truck Simulator 2*, *Space Engineers*), vojenská tematika (série *ArmA*), strategie (*Factorio*) a RPG (*Kingdom Come: Deliverance*, *Felvidek*).

Obrázek 33: Vydané české hry v letech 2021–2025 podle žánrových kategorií (podle dat z 25. června 2026)



Zdroj: VisionGame

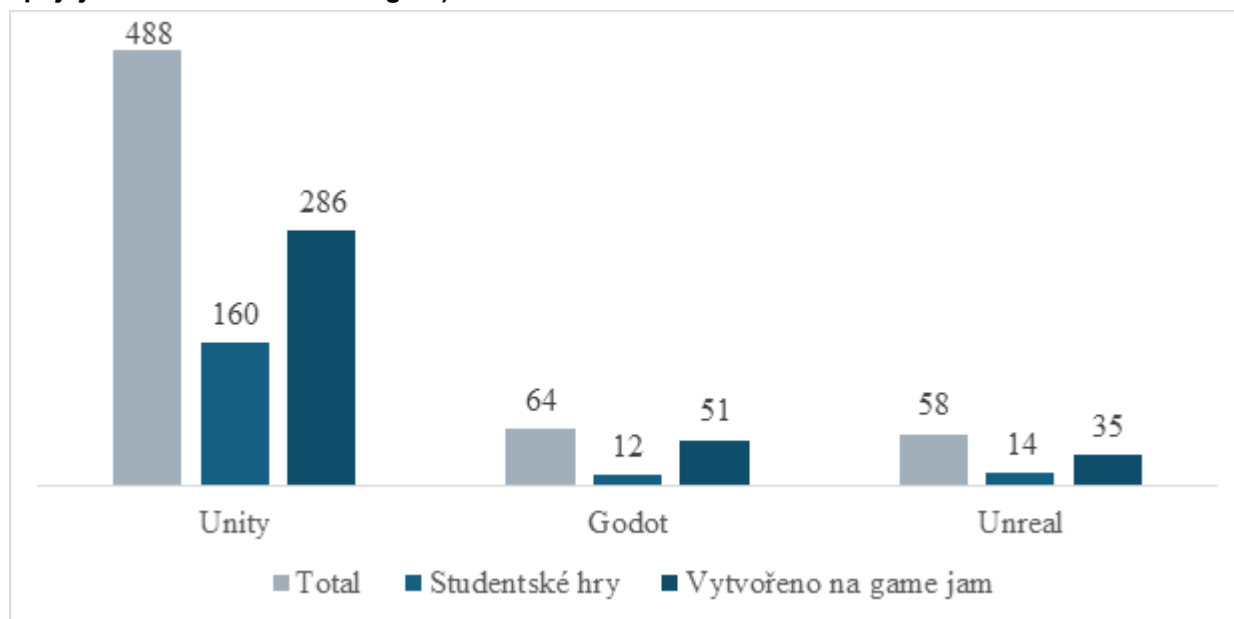
Kvůli různorodosti herního průmyslu je obecně těžké jednoznačně posoudit komerční úspěšnost nebo neúspěšnost jednotlivých her, neboť měřítko úspěchu závisí na mnoha faktorech, jako je

velikost rozpočtu nebo schopnost hry dlouhodobě generovat příjmy ve smyslu her jako služby (GaaS).

Mezi komerčně nejúspěšnější tituly patří *Kingdom Come: Deliverance*, *Beat Saber* nebo *Euro Truck Simulator 2* – v prvních dvou případech úspěch vyústil i v zahraniční akvizici vyrábějícího studia. Posouzení komerční neúspěšnosti jednotlivých projektů nicméně komplikuje absence veřejně dostupných dat, neboť společnosti tyto informace zpravidla nezveřejňují. S tím souvisí i chybějící etablovaní domácí vydavatelé: podle dat GDACZ z roku 2020 volilo vlastní vydání (self-publishing) 87,5 % českých herních společností, číslo však zahrnuje jak etablované firmy s dostatečným kapitálem, tak menší týmy bez reálné alternativy. Ojediněle vystupují jako vydavatelé pro menší tuzemské projekty společnosti Bohemia Interactive nebo Perun Creative.

Podobně v ČR chybí domácí distribuční platformy. U počítačových her dominuje zahraniční platforma Steam, u amatérské a studentské tvorby hraje roli i platforma itch.io s nižšími vstupními bariérami. Podmínky dominantních platforem mohou znevýhodňovat produkty s nižšími očekávanými příjmy. Na technologické úrovni naopak v českém prostředí přetrvává tradice využívání vlastních (proprietárních) herních engineů (Bohemia Interactive, SCS Software, Keen Software House), souběžně jsou však rozšířené i komerční enginey Unity a Unreal Engine, zejména u studentské a gamejamové tvorby.

Obrázek 34: Tři nejvyužívanější enginey v herní produkci za období 2021–2025 (kategorie Unreal v sobě spojuje různé verze tohoto engineu)



Zdroj: databáze VisionGame

Český herní průmysl byl opakovaně cílem zahraničních akvizic (Illusion Softworks – Take-Two Interactive, 2008; Beat Games – Meta, 2019; podíl v Madfinger Games – ByteDance/Nuverse, 2021, později odkoupen zpět do českého vlastnictví). Mezi největšími tuzemskými zaměstnavateli je podíl zahraničního vlastnictví výrazný (2K Czech, Wargaming Prague, Warhorse Studios). Vedle nich v ČR působí řada poskytovatelů outsourcingu a souvisejících služeb pro zahraniční klienty (např. Grip Digital, Plan A Collective, Flying Rat Studio, Brocap Studio, Fineway Studios, česká pobočka Virtuos), nejčastěji v oblasti hudby a zvuku, lokalizace a vizuálních assetů. Tato pozice v hodnotovém řetězci je ovšem závislá na poptávce ze zahraničních center herního průmyslu, a je proto zranitelná vůči jejich útlumu.

Relativně rozvinutější je naopak podpůrná infrastruktura kulturních prostředníků: odvětví se opírá o konference a networkingové akce (Game Developers Session, Game Access), inkubátory a

akcelerátory (Gamebase, Pražský herní akcelerator, MSIC Game Accelerator), oborové organizace (GDACZ, Herní klastr, Game Devs Ostrava) a specializovaná média a archivační databáze (VisionGame).

Český videoherní průmysl se tak z hlediska hodnotového řetězce nachází na periferii globální herní produkce. Přes komerčně úspěšné tituly jako *Kingdom Come: Deliverance II* (Warhorse Studios, 2025), *Beat Saber* (Beat Games, 2018) nebo *Euro Truck Simulator 2* (SCS Software, 2012) zde převažují menší studia závislá na zahraničních distribučních platformách, popř. vydavatelích – tyto dvě oblasti nejsou v českém herním průmyslu zastoupeny. Výraznou roli hraje zahraniční outsourcing a část etablovaných studií je v zahraničním vlastnictví. S ohledem na technologie český průmysl často využívá vlastní vývojářské nástroje, a to jak u velkých, tak menších projektů; své zastoupení zde mají i komerční enginy Unity a Unreal Engine, na nichž ale herní společnosti nejsou plně závislé. Naopak relativně rozvinutá je podpůrná infrastruktura kulturních prostředníků.

Český herní průmysl je (stejně jako průmysl globální) velmi členitý z hlediska velikosti firem, obchodních modelů i obsahových charakteristik. Tato diverzita znemožňuje podpořit herní průmysl plošně jedním typem státní podpory.

2.5.3 Globální kontext a vývojové trendy

Strategický význam videoherního průmyslu na globální úrovni asi nejlépe podtrhují jeho finanční výsledky: podle analýzy poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) dosáhly jen za rok 2024 hodnoty 223,8 miliardy amerických dolarů (přibližně 4,7 bilionu Kč dle kurzu ke dni 9. 3. 2026), čímž dalece přesáhly kombinované tržby hudební i filmové produkce. Autoři podkladové studie zároveň upozorňují, že herní průmysl nepředstavuje pouhou kratochvíli, nýbrž přímo mění a posouvá stávající způsoby mezilidské komunikace a nabízí jejich nové interaktivní formy. Jakožto jednoznačně pro-exportní odvětví navíc díky ziskům generovaným v zahraničí představuje i významný zdroj zdanitelných příjmů do státního rozpočtu. Roste zároveň propojení herního a audiovizuálního průmyslu, a to jak na úrovni sdílených technologií (motion capture, virtuální produkce), tak lidského kapitálu, který mezi oběma odvětvími fluktuuje, i vzájemných adaptací obsahu (filmová díla podle her a naopak).

Po výrazném růstu v období pandemie covidu-19 se globální videoherní průmysl dostal do krize provázené rušením projektů, bankroty studií a rozsáhlým propouštěním, k čemuž přispěl i nižší zájem investorů (částečně ve prospěch jiných technologických odvětví, např. umělé inteligence), energetická krize a dopady války na Ukrajině. Česká herní studia byla touto krizí zasažena v menší míře než řada zahraničních, nicméně čelí souvisejícím komplikacím – částečně právě kvůli orientaci části odvětví na zahraniční outsourcing, kde se útlum v centrech herního průmyslu projevuje i mimo ně.

2.5.4 Veřejná podpora videoher v zahraničí

Financování výroby videoher je v evropském kontextu vysoce rozrůzněné, s podporou poskytovanou na místní, regionální, národní i evropské úrovni. Většina zemí západní a střední Evropy herní průmysl v nějaké formě podporuje, včetně sousedních zemí ČR (Německo, Polsko). Podle přehledu Evropské federace herních vývojářů patřily k roku 2026 mezi jediné evropské země zcela bez veřejné podpory herní produkce Česká republika a Bulharsko.

Zahraniční systémy podpory se přitom liší i ve svých cílech a institucionálním zakotvení – v některých zemích je podpora herní tvorby součástí kulturní politiky, jinde průmyslové politiky, případně kombinací obojího. Proto je vhodné nevnímat podporu pouze jako financování jednotlivých izolovaných projektů, ale posuzovat také potenciální přínos podpořených projektů k rozvoji daného studia a širšího ekosystému české videoherní produkce.

Nástroje veřejné podpory lze rozdělit do čtyř typů: dotace (nejčastěji do 200 tis. EUR, resp. do limitu do minimis 300 tis. EUR na podnik za tříleté období; výjimkou je např. podpora v Německu do 2 mil. EUR), půjčky, daňové pobídky (daňová zvýhodnění a slevy/odpočty na dani) a kapitálové financování (např. prostřednictvím agentury Business Finland ve Finsku).

Parafiskální poplatky, jaké Fond využívá u ostatních oblastí audiovizí (vstupenky do kin, převzaté vysílání, reklama, streamovací platformy), nebyly k datu zpracování podkladové studie zavedeny v oblasti videoher v žádné evropské zemi. Zavedení je v plánu v Chorvatsku (prostřednictvím Chorvatského audiovizuálního centra), zatím však naráží na odpor provozovatelů globálních distribučních platform.

Tabulka 4: Podpora herního průmyslu ve vybraných evropských zemích ¹¹⁰

Země	Státní podpora kulturní produkce				Podpora pro inovace a výzkum a vývoj				Podpora malých a středních podniků dostupná herním studiím			
	Granty	Půjčky	Daňové kredity	Kapitálové financování	Granty	Půjčky	Daňové kredity	Kapitálové financování	Granty	Půjčky	Daňové kredity	Kapitálové financování
Belgie	X		X		X	X	X		X	X	X	
Bulharsko												
ČR												
Dánsko	X			X	X				X	X		X
Finsko	X				X	X			X	X		X
Francie	X	X	X	X	X		X		X	X		X
Irsko	X			X	X			X	X			X
Německo	X	X		X	X				X			
Nizozemí	X		X		X		X		X	X	X	
Norsko	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
Polsko	X	X			X		X		X	X		
Rumunsko									X		X	
Řecko		X	X		X			X		X	X	X
Slovensko	X								X			
Slovinsko									X	X		

¹¹⁰ Převzato ze stránek Evropské federace herních vývojářů (European Games Developer Federation): European Games Developer Federation, "Access to Public Support," *EGDF – European Games Developer Federation*, 26. 3. 2026, cit. 29. 3. 2026, <https://www.egdf.eu/documentation/3-enabling-digital-growth-with-public-funding/>.

Srbsko							X					
Švédsko							X					
Velká Británie			X				X		X			

Konkrétní systémy podpory se dále liší v tom, zda a jak rozlišují fáze vývoje (pre-produkce, produkce, případně postprodukce), zda cílí zvláště na menší nezávislé projekty a v maximální výši i podílu podpory na uznatelných nákladech – ty se pohybují od jednotek tisíc CHF (Švýcarsko) po miliony EUR (Německo) a od 25 % uznatelných nákladů (menší firmy v Německu) po 100 % (Francie, program na podporu konceptu hry). Model dotace s podílem na zisku (resp. na příjmu) se mezi zkoumanými zeměmi vyskytuje pouze v Kanadě (Canada Media Fund), kde si poskytovatel nárokuje 15% podíl na hrubém příjmu po dobu sedmi let.

Podrobný rozbor jednotlivých zahraničních systémů (Francie, Kanada, Německo, Slovensko, Švýcarsko, Velká Británie), včetně konkrétních podmínek jednotlivých výzev, hodnotících kritérií a administrativních postupů, je k dispozici v podkladové studii a bude sloužit jako srovnávací materiál při přípravě konkrétního systému podpory Fondu v rámci strategické části KRA (Specifický cíl 7, opatření 7.1).

2.5.5 Problematické oblasti českého videoherního prostředí

Na základě výzkumu potřeb českých herních vývojářů a vývojárek provedeného pro účely podkladové studie lze – obdobně jako u problematických oblastí evropské filmové politiky v kap. 2.4 – identifikovat následující klíčové problémy českého videoherního prostředí:

- Nedostatek financování jak pro samotný vývoj, tak pro navazující činnosti (marketing, právní a lokalizační služby, testování), který nutí menší studia a jednotlivce kombinovat vývoj vlastních projektů se zakázkovou činností nebo souběžným zaměstnáním.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména na seniorních pozicích, spojený s omezenými možnostmi zaměstnávání zahraničních pracovníků kvůli administrativní zátěži.
- Koncentrace herního průmyslu do Prahy a Brna a stagnace v jinak perspektivních regionálních centrech (např. Ostrava, Zlín) v důsledku chybějící kritické masy lokální komunity.
- Nerovnoměrné rozložení firem podle velikosti – malý počet firem se transformuje z mikropodniků do středních podniků, což oslabuje odolnost odvětví vůči výpadku jednotlivých hráčů.
- Omezené uznání videoher jako kulturního a průmyslového odvětví ze strany politické reprezentace a části investorů, kteří odvětví často vnímají primárně jako zdroj kvalifikované, ale levné pracovní síly pro zahraniční zakázky, nikoli jako nositele vlastního kreativního potenciálu.
- Závislost menších studií na nestabilních a málo transparentních podmínkách soukromého financování (vydavatelé, investoři, herní inkubátory).
- Bariéry v přístupu k mezinárodním trhům a vydavatelům, zejména pro začínající a menší studia, spojené s omezenou dostupností marketingové expertízy.

Uvedená zjištění budou dále rozpracována ve strategické části KRA v návaznosti na Specifický cíl 7 a opatření 7.1, včetně návrhu konkrétních parametrů podpory.

3. Strategická část

3.1 Vize a základní strategické směřování

3.1.1. *Logika intervence, hierarchie cílů*

Intervenční logika je systematický způsob, jak popsat a vysvětlit, jak a proč by měla určitá intervence (např. podpůrný program) vést k požadovaným výsledkům. Napomáhá efektivně plánovat a realizovat navržená opatření, slouží jako nástroj pro monitorování, umožňuje identifikovat rizika a v neposlední řadě zajišťuje transparentnost vůči cílové skupině i veřejnosti.

Klíčových principů intervenční logiky se drží i KRA, která sleduje standardní tzv. logický rámec:

- Cíl – čeho se chce dosáhnout
- Vstupy – co je vkládáno
- Aktivita – jaká činnost se navrhuje
- Výstupy – co vznikne
- Výsledky – k jakým změnám povedou výstupy
- Dopady – jaké budou dlouhodobé efekty

Soustava cílů je uspořádána hierarchicky od nejobecnější vize po konkrétní cíle, k jejichž splnění by měla vést navržená opatření:

Vize (k naplnění vize by mělo dojít ve **střednědobém** či **dlouhodobém horizontu** (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie);

→ **Strategické cíle** (k naplnění strategických cílů by mělo dojít na konci realizace strategie, případně v krátkodobém až střednědobém horizontu);

→ **Specifické cíle** (k naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit v průběhu realizace strategie; na konci realizace strategie by měly být naplněny všechny specifické cíle);

→ **Opatření** (k naplnění jednotlivých opatření dochází v průběhu realizace strategie, na konci realizace strategie by měla být zavedena všechna opatření).

3.1.2. *Vize*

Evropský audiovizuální ekosystém čelí zásadní proměně – digitální platformy přetvářejí distribuční i produkční modely, uživatelské chování se fragmentuje a geopolitické napětí zvyšuje tlak na kulturní suverenitu. Malé trhy, jako ten český, mají šanci obstát, pokud propojí kreativitu, inovaci a veřejnou podporu v soudržný a solidární systém.

Níže uvedená vize staví na mandátu Fondu a reflektuje klíčové evropské cíle – zvyšování konkurenceschopnosti, digitální a zelené transformace, podpora evropské kulturní rozmanitosti a technologické autonomie.

Aby Česká republika zůstala relevantní součástí evropského audiovizuálního prostoru, musí cíleně investovat do inovací, talentů, infrastruktury i kulturní relevance. Fond je klíčovým aktérem této transformace – jako koordinátor, spolutvůrce standardů, zprostředkovatel veřejných investic i garant veřejného zájmu.

Společně s tvůrci, distributory, regiony a evropskými partnery má potenciál utvářet otevřený, udržitelný a digitálně kompetitivní ekosystém. Jeho činnost musí být založena na právní jistotě a transparentnosti, průběžném vyhodnocování dat o audiovizuální trhu, strategickém mapování rizik

a jejich promítnutí do hodnoticích kritérií.

Vize 2035:

Fond je klíčovým aktérem rozvoje audiovize, a to díky promyšlené, vyvážené a transparentní strategii rozvoje. I v roce 2035 stále existuje a svým nastavením a plněním cílů je respektovanou nezávislou státní institucí nepodléhající v plnění svých cílů politickým ani lobbistickým požadavkům či tlakům.

Fond pomáhá a participuje na tom, že v roce 2035 je český audiovizuální sektor sebevědomým a mezinárodně respektovaným pilířem evropské audiovizuální kultury a ekonomiky a dokáže se rychle (v legislativou vymezeném prostoru) adaptovat na změny v diváckém chování či technologickém vývoji, diverzifikovat distribuční cesty a zachovat kontinuitu domácí autorské tvorby. Díky inteligentnímu propojování veřejné podpory, připravených tvůrců a inovačních kapacit dokáže pravidelně vytvářet díla kladně přijímaná domácím i zahraničním publikem. Domácí projekty jsou součástí mezinárodních koprodukcí a distribučních sítí, přičemž neztrácejí lokální kulturní ukotvenost ani autorskou integritu. Tvůrci, producenti, distributoři i technické profese fungují v odolném, inkluzivním a ekologicky odpovědném ekosystému, který přitahuje nové generace talentů.

Fond přitom plní roli koordinátora veřejné podpory a odborného partnera státu i sektoru a aktivně přispívá k formování evropské audiovizuální politiky. Spoluvytváří prostor pro umělecké experimentování, udržitelné profesní životy, ochranu vlastnických práv tvůrců i producentů, stejně jako pro růst podnikatelských kapacit firem díky stabilnímu a transparentnímu financování. Díky tomu se daří chránit prostor pro nezávislou tvorbu a zachovat otevřený přístup k audiovizi jako veřejnému kulturnímu statku, který sjednocuje společnost.

3.1.3. Strategické cíle

Pro zachování kontinuity vychází KRA z cílů poslední DK a jejich evaluace, přičemž je třeba mít na vědomí, že DK pracovala pouze s průmyslem kinematografickým, ne s AV produkcí v jejím širším vymezení. Cíle KRA dále zohledňují v kapitole 2.4 popsané nové výzvy.

- A. STRATEGICKÝ CÍL A – ROZVOJ, STABILITA A KONKURENCESCHOPNOST PRODUCENTSKÝCH FIREM A NA NĚ NAVÁZANÝCH KREATIVNÍCH TÝMŮ
- B. STRATEGICKÝ CÍL B – STABILITA VYBRANÝCH PRVKŮ INFRASTRUKTURY
- C. STRATEGICKÝ CÍL C – PODPORA AUDIOVIZUÁLNÍHO PRŮMYSLU PROSTŘEDNICTVÍM STABILNÍHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ FILMOVÝCH POBÍDEK
- D. STRATEGICKÝ CÍL D – UDRŽITELNÉ FUNGOVÁNÍ KANCELÁŘE FONDU – VČETNĚ PROPAGACE ČESKÉ AUDIOVIZE A PRŮMYSLU – JAKO ZÁKLAD STABILNÍHO INSTITUCIONÁLNÍHO ZÁZEMÍ STÁTNÍ INSTITUCE

3.1.4. Specifické cíle

Ve vazbě na strategický cíl A/

- 1) Adekvátní podpora vývoje a výroby všech kategorií AV děl s důrazem na národní tvorbu/ podporu české audiovize
- 2) Zachování diverzity a kulturních hodnot české AV tvorby a podpora růstu firem prostřednictvím optimalizace procesu výběru projektů na vývoj a výrobu AV děl v selektivní podpoře

- 3) Výraznější integrace do mezinárodního prostředí
- 4) Podpora exportu (zahraničních prodejů)
- 5) Podpora a rozvoj začínajících talentů
- 6) Udržitelnost
- 7) Postupná integrace segmentu videoherního průmyslu do strategického výhledu

Ve vazbě na strategický cíl B/

- 8) Adekvátní podpora všech infrastrukturních aktivit definovaných v zákoně o audiovizi
- 9) Kontinuita a inovace v oblasti klasické a online distribuce, tj. v kinech, na VOD platformách či na herních platformách
- 10) Posílení propagace, výzkumu a reflexe stavu českého AV prostředí
- 11) Kontinuita a rozvoj v oblasti vzdělávání profesionálů v audiovizi a v oblasti AV výchovy

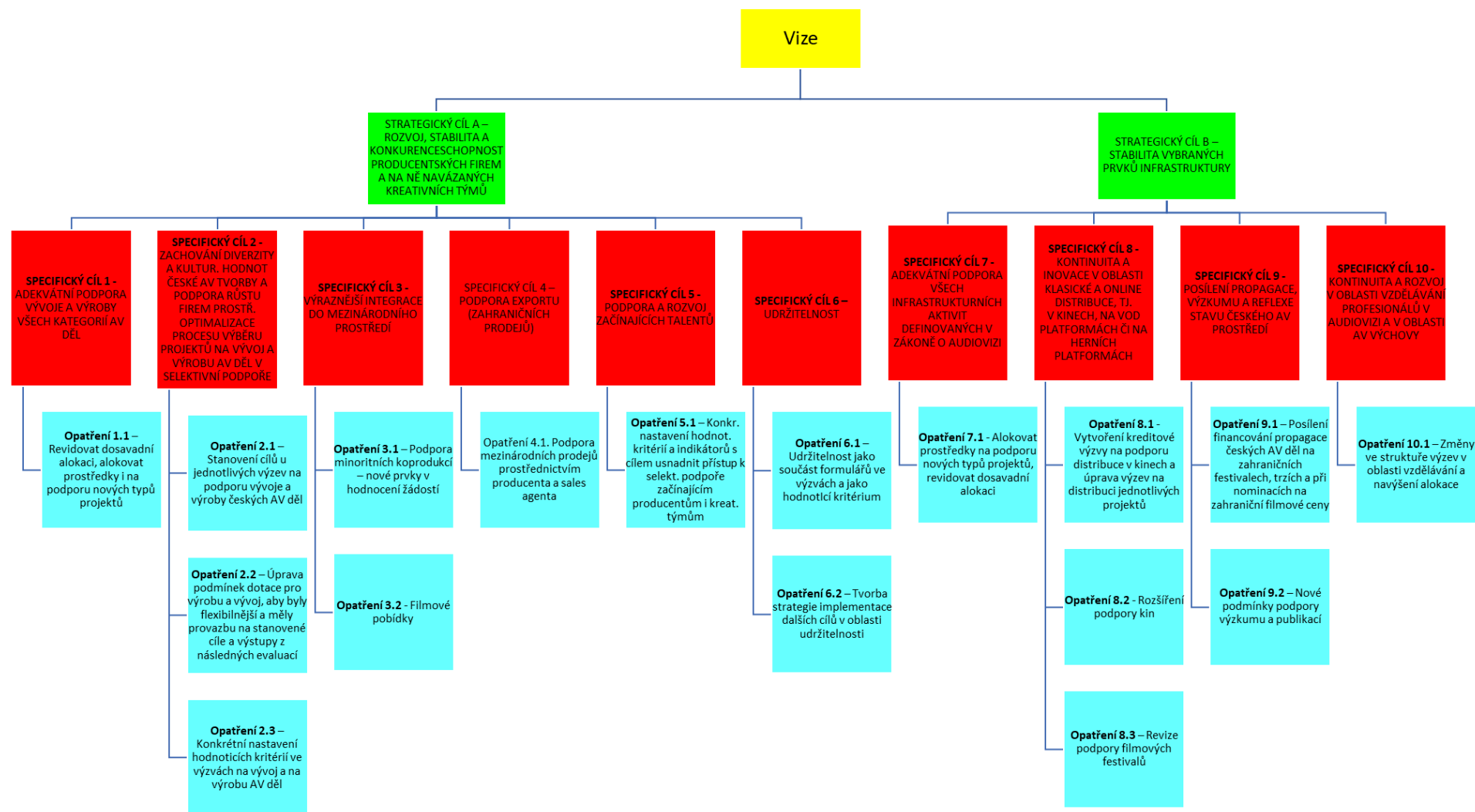
Ve vazbě na strategický cíl C/

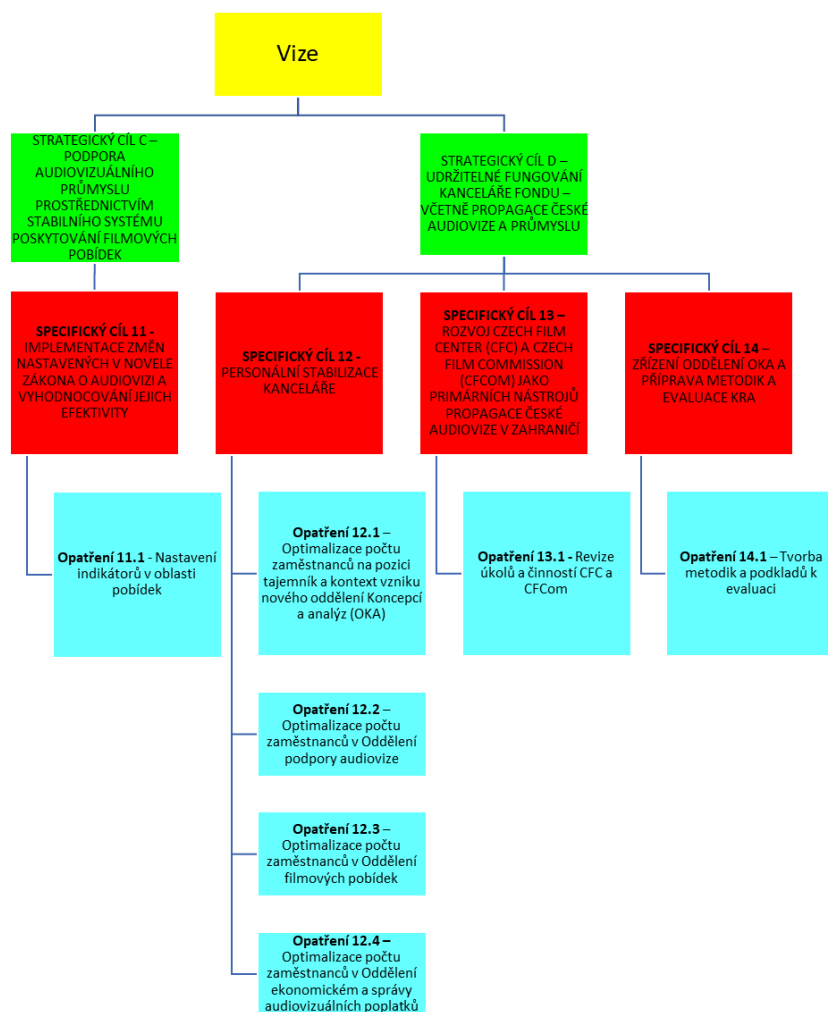
- 12) Implementace změn nastavených v novele zákona o audiovizi a vyhodnocování jejich efektivity

Ve vazbě na strategický cíl D/

- 13) Personální stabilizace Kanceláře
- 14) Rozvoj CFC a CFCom jako primárních nástrojů propagace české audiovize v zahraničí
- 15) Zřízení oddělení OKA a příprava metodik a evaluace KRA

Hierarchii cílů zachycuje následující obrázek.





3.2 Úvod do popisu cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech

Struktura konkrétních cílů a opatření, detailně popsanych v následujících částech KRA, je názorně zachycena na obrázku v předcházející kapitole. Tento obrázek dané cíle ani opatření nepředjímá, ale byl jakou souhrn doplněn ex post po dokončení tradičních evaluačních postupů. Je však třeba zdůraznit, že veškeré úvahy a hodnocení možností probíhaly v prostoru vymezeném

- legislativou – ať českou (která mj. přejala některé požadavky plynoucí z evropských předpisů) nebo přímo aplikovatelnými evropskými předpisy – viz jednotlivá práva, povinnosti, kompetence aj. stanovené nejen v zákoně o audiovizi, ale i dalších předpisech upravujících mediální oblast, oblast hospodaření s veřejnými prostředky, správy daní, zadávání veřejných zakázek, správy a provozu veřejných informačních systémů, ochrany osobních údajů či veřejné podpory;
- dostupnými finančními prostředky
 - na selektivní podporu – tato suma se bude v oblasti selektivní podpory odvíjet od celkového objemu odvedených audiovizuálních poplatků;
 - na filmové pobídky – suma se bude odvíjet od celkového objemu odvedených audiovizuálních poplatků;
 - na provoz Kanceláře Fondu.

3.3 Strategický cíl A – Rozvoj, stabilita a konkurenceschopnost producentských firem a na ně navázaných kreativních týmů

Výše uvedené poznatky z analýzy stavu na trhu a z evaluace dosavadní činnosti Fondu ukazují, že českou audiovizí tvoří tři základní segmenty. Tím prvním jsou televizní vysílatelé, potažmo jejich VOD platformy, kteří si v rámci své produkce, případně za využití servisních firem, vytváří většinu svého obsahu sami. Vedle nich stojí servisní produkce pracující na zahraničních zakázkách z oblasti filmu i televizních děl. Klíčovým segmentem z hlediska kreativity jsou pak nezávislí producenti, kteří dlouhodobě spolupracují se stálými kreativními týmy a jejich tvorba spadá především do oblasti celovečerních filmů, příp. do oblasti animace (zejm. krátkého animovaného filmu). Tyto producentské společnosti často založili absolventi FAMU, kteří své první filmy vytvořili se svými spolužáky z kateder režie, dokumentu, ale i kamery nebo střihu. V posledních letech řada z nich rozšířila své portfolio o televizní díla. A právě tato diverzifikace byla jedním z klíčových motivů pro novelizaci zákona o audiovizí. Rozšíření podpory na televizní díla a videohry umožní nejen podporu širšího spektra subjektů, ale především posílí prolínání výroby kinematografických a ostatních AV děl. Novela dále přináší do české legislativy a českého audiovizuálního prostředí institut přímé investice, kdy VOD platformám na základě směrnice EK nařizuje investovat do výroby nebo akvizice lokálního obsahu určité procento jejich příjmů, tj. jde o další krok podporující nezávislé producenty.

Nezávislí producenti jsou zároveň těmi, kdo dokáží zajistit mezinárodní spolufinancování audiovizuálních děl a jsou možnými spolužadatelů o podporu jak u zahraničních národních fondů, tak u mezinárodních institucí. Během poslední dekády se jim podařilo navázat spolupráce se zahraničními producenty a zapojit tak českou audiovizí do mezinárodních projektů. Prostřednictvím tvorby nezávislých producentů a jejich kreativních týmů dokázala česká audiovizí úspěšně proniknout do soutěží prestižních filmových festivalů, do zahraniční distribuce, do nominací na nejprestižnější filmové ceny a také k českým divákům. To by nebylo možné bez úzké spolupráce s vysílateli, distributory, postprodukčními společnostmi a dalšími partnery. Fond tedy považuje za nutné kontinuálně podporovat stabilitu a konkurenceschopnost producentských firem a posilovat pozici kreativních týmů, které pro ně pracují. Je také důležité podpořit propustnost systému tak, aby do něj mohli vstupovat debutující tvůrci i produkce. Zároveň si Fond klade za cíl podpořit udržitelnost AV tvorby prostřednictvím reflexe moderních postupů v oblasti greenfilmingu¹¹¹ či v oblasti sociální udržitelnosti.

V letech 2015–2024 byla jedním z klíčových cílů Fondu podpora kvalitnějšího a profesionálnějšího vývoje a výroby filmových děl.

Ve strategických dokumentech byl kladen důraz na podporu vývoje a vznikl soubor výzev, které toto reflektovaly. Alokace prostředků byla sice stabilní, nicméně vzhledem k proměně audiovizuálního prostředí, a zároveň i kvůli rostoucím cenám, pandemii covidu-19 a dalším vnějším vlivům, se jen stabilní alokace na vývoj a výrobu nových projektů ukázala jako nedostačující. Zároveň se poměr mezi projekty podpořenými ve fázi vývoje a výroby z hlediska počtu spíše sblížoval (viz i následující obrázky).

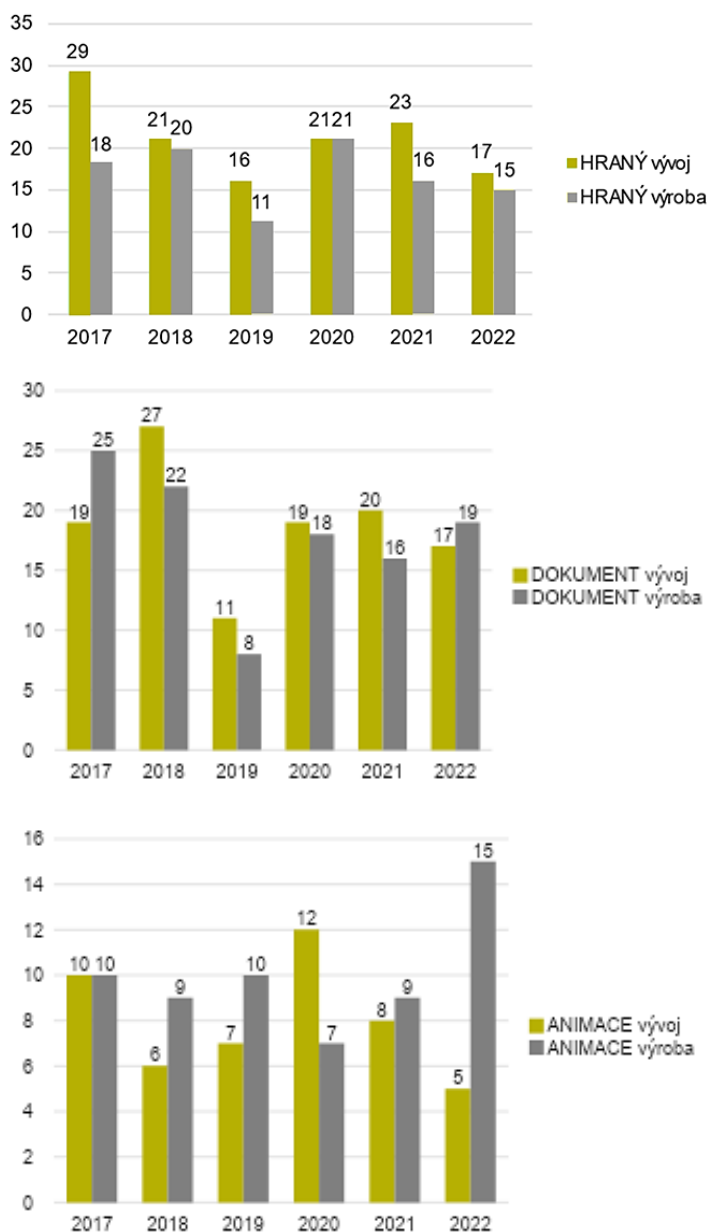
Pro stabilitu a rozvoj producentských firem je klíčová kontinuita a možnost paralelně pracovat na více projektech. Tuto stabilitu je možné posílit podporou vývoje projektů, na kterém se podílí primárně klíčoví členové kreativních týmů a producent.

S ohledem na vše výše uvedené **je nutné cíle a strategie přehodnotit, zpřesnit, a to právě s ohledem na měnící se vnější podmínky i disponibilní rozpočet.** Přitom je důležité v budoucím

¹¹¹ Greenfilming je přístup k výrobě audiovizuálních děl, který klade důraz na minimalizaci negativních dopadů této výroby na životní prostředí. Cílem greenfilmingu je snížit uhlíkovou stopu, spotřebu zdrojů či produkci odpadu při výrobě při zachování kvality výsledného díla.

období poměr mezi projekty podpořenými ve fázi vývoje a výroby přiklonit k větší podpoře projektů ve fázi vývoje – viz i navrhované změny v hodnocení projektů.

Obrázek 35: Podpořené projekty



Zdroj: Fond

Během sledovaného období vzniklo velké množství nových producentů firem (ilustrativní ukazatel viz následující tabulka). Dosavadní systém podpory, kde klíčovým hodnotícím kritériem projektů ve vývoji a výrobě byla umělecká kvalita projektu, tak již nedokáže reagovat na potřeby

tvůrců, producentů či štábů. To ilustrují i výzkumy,¹¹² které se zabývaly možnostmi odvětví poskytnout dostatečné a stabilní finanční ohodnocení tvůrcům na klíčových pozicích.

Tabulka 5: Počet členů APA

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Počet členů APA	82	90	99	103	119	130	133	139	148	168

Zdroj: APA

Úspěchy českých AV děl u lokálních diváků (v klasické i online distribuci), na mezinárodních festivalech a v zahraniční distribuci navíc ukazují na nutnost kontinuálnější a predikovatelnější podpory navázané právě na tyto úspěchy. V dosavadním systému se sice hodnotilo personální zajištění projektu (15 bodů ze 100) a kredit žadatele (5 bodů ze 100), nicméně důraz byl stále v dominantní míře kladen na kvalitu jednotlivých projektů.

Novela zákona o audiovizí rozšiřuje možnosti podpory o nové segmenty audiovize (TV a VOD produkce, videohry), kde může působit obdobný okruh osob jako u doposud podporovaných projektů. Pro tyto nové segmenty jsou, i dle srovnání se zahraničními fondy, dosavadní hodnoticí kritéria ještě problematictější. Jedním z důvodů je odlišný systém financování filmů a televizních či videoherních děl.

Podpora nových kategorií a vyčlenění animovaného filmu do speciální kategorie tak společně s revizí procesu výběru projektů k podpoře může zvýšit ekonomickou stabilitu producentů firem, které často žádají o podporu ve více kategoriích, a vytvořit příznivější prostředí pro profesionalizaci kreativních týmů, na tyto producentské firmy navázaných. Dalším důležitým krokem pak bude vytvoření nových struktur KK, kde alokace budou vycházet

- z aktuálních potřeb AV průmyslu a
- z aktuální praxe lokálních i zahraničních investorů a potenciálních koproducentů českých AV děl.

Specifický cíl 1 – Adekvátní podpora vývoje a výroby všech kategorií AV děl

Výběr parafriskálních (AV) poplatků byl v období 2016–2024 stabilní, a stejně tak dotace, kterou stát doplňoval rozpočet Fondu odzrcadlením výše výběru těchto poplatků.

Novela zákona o audiovizí mění výši AV poplatků i okruh poplatníků (vzniká povinnost odvodu zahraničním VOD platformám). Zároveň se zavádí institut přímé investice. V neposlední řadě se jako základ výpočtu pro příspěvek ze státního rozpočtu nově ustanovují příjmy (na rozdíl od dosavadních výnosů). Z těchto důvodů bude odhad hodnoty prostředků disponibilních pro selektivní schéma podpory obsahovat vyšší míru nejistoty. Je proto důležité, aby jednotliví představitelé orgánů Fondu počítali s tím, že nová struktura výzev a rozdělení prostředků do jednotlivých KK budou častěji upravovány, k čemuž by jednotlivé orgány měly mít dostatečný prostor (je-li však výzva již vyhlášena, nelze alokaci navyšovat, a to z důvodu legitimního očekávání žadatelů a transparentnosti).

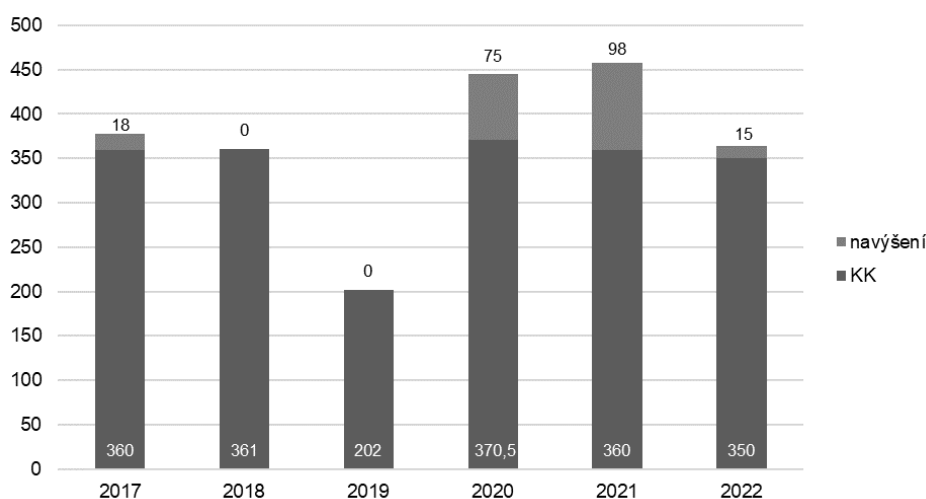
Mimořádnou skutečností následující po ukončení transformace Fondu bude i to, že Fond bude disponovat rezervou z podpory nerozdělené v rámci KK2025, kterou nebylo možné procesně kvůli probíhající transformaci schválit. Část prostředků z nerealizované KK2025 již Rada použila do výzev

¹¹² Czesany Dvořáková, T., Cutáková, A., Voleková, H., Větrovský, K., Šiler, J. Ženy v hlavních filmových profesích: celovečerní film. Asociace producentů v audiovizí, 2024. Dostupné z <https://asociaceproducentu.cz/storage/app/media/STUDIE/STUDIE%20%C5%BDENY%20VE%20FILMU%20VERZE%202.pdf>

vyhlašovaných ve druhé polovině roku 2024 a výzev průběžných v roce 2025.

V dosavadním systému se objem podpory v jednotlivých KK při jejich vyhlášení pohyboval od 350 mil. Kč v roce 2022 do 370,5 mil. Kč v roce 2020 (v roce 2019 došlo ke změně vyhlašování KK, a tudíž je číslo z tohoto roku irelevantní). Rada také do KK vkládala další uvolněné prostředky (vratky podpor z nerealizovaných projektů, mimořádnou dotaci v době pandemie covidu-19 apod.), takže celková částka i s těmito uvolněnými prostředky se pak pohybovala od 361 mil. Kč v roce 2018 po 458 mil. Kč v roce 2021. Rada nicméně stále pocítovala nedostatek zdrojů, které by bylo možné vynaložit v rámci vývojových a výrobních výzev (zejména na minority). Nedostatečná alokace finančních prostředků se ukázala jako jeden z důvodů odmítnutí některých projektů. Tuto skutečnost však žadatelé ve výzkumu často vnímali spíše jako nedostatečnou zpětnou vazbu bez adekvátního vysvětlení. Protože alokace budou vždy omezené, je nezbytným a systematictější krokem stanovit priority, efektivněji škálovat projekty a zároveň posílit kvalitu zpětné vazby vůči žadatelům. Ti se totiž často hlásili do výzev opakovaně a své projekty upravovali nikoliv dle čitelné strategie a předvídatelného rozhodování Rad, ale dle podobnosti k projektům vybraným v předchozích výzvách.

Obrázek 36: Navýšení KK 2017–2022 (v mil. Kč)



Zdroj: Fond dle podkladové studie

Rada dále podpořila některé projekty mimo tradiční výzvy na základě žádosti o navýšení, které ale mohly být akceptovány pouze v mimořádných případech (např. dofinancování projektů *Domestik*, *Atlas ptáků* a *Nabarvené ptáče* a další) a pouze tehdy, pokud Rada v původní žádosti nerespektovala požadavek žadatele, dotaci oproti němu snížila a bylo tedy možné, aby ji zpětně dorovnala. Částku v žádosti o podporu totiž nelze navyšovat ani nelze žádost v případě úspěchu znovu podat.

Model navyšování již podpořených projektů popírá princip soutěže mezi projekty doručenými v jedné výzvě, nemá žádná pravidla ani kritéria a rozkolísává důvěru v transparentnost rozdělování selektivní podpory. Navrhovaná opatření, jak bude vidět dále, proto omezují možnosti Rady snižovat dotaci oproti požadavku žadatele, a tím podobným situacím předcházet.

Konstrukce KK se od roku 2015 měnila jen kosmeticky. Po několika letech se vytvořil repetitivní časový harmonogram vyhlašování výzev v kontextu potřeb žadatelů (s ohledem na výzvy Eurimages, data probíhajících trhů a festivalů, alokace prostředků vůči poměru repetitivních projektů infrastrukturního charakteru, kofinancování z regionálních rozpočtů atp.). Postupně tak vznikl systém pravidelných výzev v pravidelných termínech a s pravidelnou alokací. Na tento systém by měl ten nový navázat. V nadcházejícím období je ovšem nutné, aby si jednotlivé Rady i Představenstvo dokázaly stanovit postupy, které povedou ke splnění tohoto specifického cíle, a to zejména v oblasti

stanovování alokací a prostřednictvím změn v podmínkách přidělování podpory a v hodnoticím a rozhodovacím procesu.

Opatření 1.1 – Revidovat dosavadní alokaci, alokovat prostředky i na podporu nových typů projektů (KK Kinematografie, KK Televizní díla, KK Animovaná audiovizuální díla a videohry)

Úvodem je třeba zdůraznit, že první KK bude nestandardní v několika bodech:

- za prvé svou délkou, jelikož bude platit od data jejího schválení v roce 2025 do října 2026 na rozdíl od tradiční platnosti v období od října do října;
- za druhé vyšší alokace, neboť bude obsahovat finanční prostředky z nevyhlášené KK 2025 (viz zdůvodnění výše)
(ke standardní výši jedné KK, tedy částce 370 mil. Kč, se přidá nerozdělená částka 160 mil. Kč a současně se uvolní cca 100 mil. Kč z rezervy Fondu, vytvořené z převisů příjmů z audiovizuálních poplatků a vratek z nerealizovaných projektů);
- tím, že bude zahrnovat výzvy, které nebyly kvůli transformaci vyhlášené, ale skrze které jsou financované každoročně se opakující projekty (VOD platformy apod.).

Atypická délka i vyšší alokace se již nebudou v dalších letech opakovat.

Dle novely zákona o audiovizi bude Fond nově vyhlašovat KK ve formátu komentovaného seznamu výzev a jejich alokací pro každou ze čtyř nově definovaných kategorií podpory. Pro tvorbu prvních KK pro rok 2026 bude nutné mj.

- vyjmout z původní celkové KK výzvy z oblasti infrastruktury a vývoje a výroby animovaného filmu;
- rozdělit výzvu na podporu vývoje první verze scénáře, která byla společná pro hraný i animovaný film;
- vytvořit výzvy nové pro podporu vývoje a výroby projektů v kategorii televizní díla, se kterými měl Fond zatím pouze experimentální zkušenost.

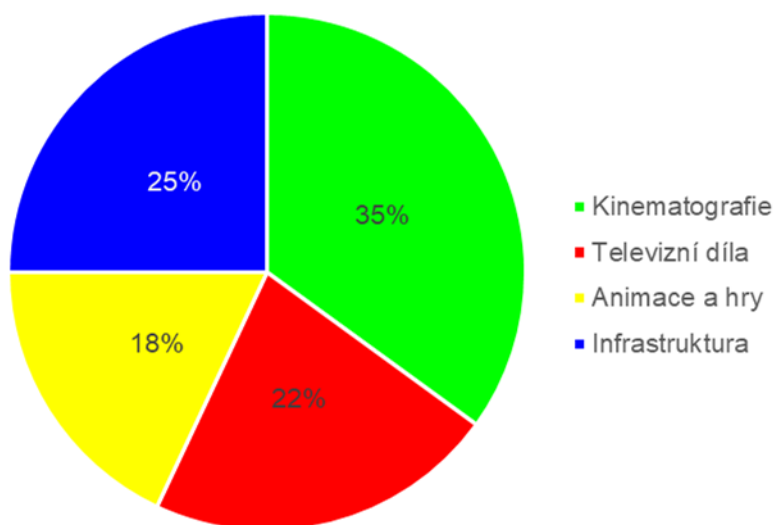
V případě kategorií kinematografie, infrastruktury a animovaného filmu může Fond zrevidovat strukturu i alokace výzev na základě vyhodnocení dat z předchozích období, a připravit tak dlouhodobější koncept KK pro tyto segmenty. V případě televizních děl a videoher bude nutné účinnost a efektivitu KK pečlivě vyhodnocovat a případně měnit již v průběhu prvních let platnosti zákona o audiovizi v novelizovaném znění.

Z hlediska financování jednotlivých KK v prvních letech fungování Fondu bude důležité, že teprve v průběhu roku 2026 odvedou plátcí parafiskálních poplatků poprvé prostředky do Fondu způsobem stanoveným novelou. Půjde o poplatky vypočtené z ekonomického výkonu plátce v roce 2025. V roce 2028 pak bude v tomto souhrnném objemu poplatků Fondu odvedena dotace z MK, tzv. zrcadlo.

Jak již bylo popsáno výše, pro první KK se uvolní prostředky z nerealizované KK 2025 a prostředky z rezervy Fondu. Platit bude od data jejího schválení do října 2026. Další KK budou vyhlašovány vždy s platností od října, jak tomu bylo doposud. Jednotlivé návrhy KK budou vycházet z níže rozvedené struktury výzev, alokací a indikátorů. Na základě výsledků průběžné evaluace bude možné vyhlašovat výzvy nové či stávající upravovat.

Představenstvo Fondu schválilo v červenci roku 2025 podíl jednotlivých kategorií na celkové alokaci selektivní podpory pro KK 2026 následovně.

Obrázek 37: Podíl jednotlivých kategorií schválených Představenstvem Fondu v 07/2025



Pozn.: Podpora videoher musí nejdříve projít procesem notifikace u EK. Veřejná podpora videoher není obsažena v nařízení GBER, a je tedy nutné rámec a pravidla veřejné podpory nastavit nově a nechat si je schválit na evropské úrovni. Podpora videoher tak bude moci být zavedena nejdříve v KK2027. Do doby začlenění segmentu videoher do KK ve vazbě na výsledek notifikace půjde 18 % prostředků na podporu animace.

Zdroj: Fond

Tento poměr vychází ze specifičnosti KK2026 (kdy na infrastrukturu připadá větší podíl, než tomu bude v následujících letech – zdůvodnění výše), nicméně i v nadcházejícím tříletém období by se měl poměr mezi jednotlivými kategoriemi k těmto hodnotám blížit s předpokládaným mírným růstem v oblasti televizních děl.

Následující návrhy KK 2026 pro jednotlivé kategorie podpory jsou strukturovány dle dosavadního systému. Rady si pro stanovení konkrétních KK pro následující roky mohou výzvy slučovat nebo přicházet s návrhy výzev nových. Výše alokací byla určena s ohledem na potřebný objem projektů, který vychází z poměru mezi podpořenými a nepodpořenými projekty v uplynulých letech.

Krátkodobá koncepce – Kinematografie

V kategorii kinematografie budou výzvy vycházet z dosavadního schématu.

Výzva na podporu vývoje první verze scénáře bude určena primárně tvůrcům, kteří tak budou mít prostor pro samostatnou práci na svých námětech. Výstupem projektu bude první verze scénáře.

V letech 2018–2023 byla vyhlašovaná jen jedna výzva ročně. V roce 2024 se Rada rozhodla vyhlásit výzvy dvě a navýšila jejich alokaci. Rada také doposud limitovala částku podpory na 150 000 Kč.

V rámci opatření 1.1 se navrhuje vyhlašovat výzvu jako průběžnou. Alokace se v průběhu nadcházejícího období navýší na 6 mil. Kč na výzvu s předpokladem minimálního počtu 30 podpořených projektů ročně při maximální částce dotace 200 000 Kč. Tak jako v předcházejícím období u některých infrastrukturních výzev se dá očekávat, že žadatelé budou žádat o maximální částku. Mohou samozřejmě žádat částky nižší.

U výzev na kompletní vývoj celovečerního hraného filmu bude alokace do roku 2028 navýšena ze současných 9 mil. Kč na jednu výzvu na 15 mil. Kč. Důvodů je hned několik. Fáze vývoje je klíčová pro dlouhodobou spolupráci producentů a kreativních týmů. Zároveň se ukázalo, že vzhledem k nízké alokaci se počet projektů podpořených ve fázi vývoje a výroby v předchozím období spíše vyrovnával, než aby docházelo ke kýžené podpoře více projektů ve vývoji než ve výrobě. V minulém období také silně vzrostl počet nepodpořených projektů ve výzvě, což mohlo mít

negativní vliv na možnosti firem navazovat dlouhodobou spolupráci,

Maximální částka podpory by měla činit 1,25 mil. Kč. Celkem by tedy mělo být podpořeno minimálně 24 projektů ročně.

Po evaluaci prvních dvou let fungování by bylo vhodné tyto výzvy potenciálně navýšit až na 20 mil. Kč či v případě nutnosti zvýšit maximální částku podpory. Dále lze doplnit maximální částku o bonusy pro úspěšné týmy (např. na základě vyhodnocení úspěchu v zahraniční nebo lokální distribuci). Toto rozhodnutí by mělo být učiněno po zhodnocení efektivity opatření souvisejícího s výběrem projektů v jednotlivých výzvách.

U výzev na podporu **výroby celovečerních hraných filmů** by se alokace oproti minulému období měla zvýšit do roku 2028 až na 70 mil. Kč v jedné výzvě. Dále bude vypsána výzva na podporu nízkorozpočtových filmů s limitem celkového výrobního rozpočtu 15 mil. Kč. Ta bude určená netradičním autorským či žánrovým typům hraných filmů. Dříve realizovaná výzva na podporu výroby debutů vyhlášována nebude, neboť v této výzvě projekty získávaly nižší dotaci v porovnání s debuty podpořenými ve standardní výzvě, kam se také hlásily.

Celkově by mělo být v každém roce podpořeno minimálně 12 projektů (a odhadem 4 nízkorozpočtové) s tím, že je žádoucí, aby se objem dotace na jeden titul zvýšil. To by mohlo pomoci splnit další z dlouhodobých cílů Fondu, kterým je zvyšovat celkové rozpočty českých AV děl, jež jsou výrazně nižší, než je evropský průměr. Jestliže průměrný rozpočet evropských filmů činí přibližně 81 mil. Kč (dle vzorku filmů podpořených veřejnými fondy v letech 2016–2020), v ČR se pohybuje kolem 43 mil. Kč (53 % evropského průměru), přičemž u plně národních titulů průměr klesá na 18 mil. Kč (22 %). Pokud bychom chtěli české rozpočty srovnávat pouze se zeměmi EU střední velikosti (Rakousko, Belgie, Rumunsko, Portugalsko atd. – průměr 46,8 mil. Kč), dosahuje český rozpočet 91 % evropské hodnoty.¹¹³

Tabulka 6: Průměrné a mediánové rozpočty českých filmů dle vzorku Fondem podpořených majoritně českých fikčních filmů (2017–2022), vytvořeného pro potřeby porovnání s evropskými průměrnými rozpočty

Celkem 121 titulů	počet titulů	medián (Kč)	průměr (Kč)
Celkový rozpočet – všechny tituly	121	32 750 000	42 712 285
Plně národní	22	16 852 503	18 179 856
Koprodukce pouze ČR – SR (majoritní, parita)	29	30 579 000	36 208 375
Koprodukce majoritní ČR(–SR) – další	25	40 755 417	54 901 315
Koprodukce minoritní ČR(–SR) – další	36	35 851 396	58 662 088
Koprodukce pouze SR – ČR (minoritní)	9	21 995 367	25 979 865

Zdroj: Fond

¹¹³ Manuel Fioroni, Fiction film financing in Europe: Overview and trends 2016–2020. Strasbourg: European Audiovisual Observatory 2023.

Snaha o zvyšování podílu českých producentů na **minoritních koprodukcích** je hlavním důvodem pro navýšení výzvy na podporu minoritních koprodukcí. Tady by mělo být podpořeno minimálně 14 projektů ročně a alokace by měla činit až 30 mil. Kč na výzvu.

Vzhledem k nedávné vyšší inflaci a zvyšujícím se celkovým rozpočtům dojde k navýšení alokace ve výzvách na **výrobu krátkometrážních a experimentálních filmů** na 4 mil. Kč, respektive 3 mil. Kč. Výzvy by měly být vyhlašovány jednou ročně jako doposud.

Suma pro podporu **výroby dokumentárních filmů** se naopak sníží, jelikož část projektů, které zde dříve získávaly podporu, bude moci žádat v kategorii televizních děl. Vzhledem k velmi nízkým celkovým rozpočtům českých dokumentů pro kina je vhodné, aby se podpora jednotlivých projektů pohybovala nad 2 mil. Kč a Fond podpořil výrobu maximálně 10 celovečerních dokumentů pro kina ročně. Nově se bude vyhlašovat jen jedna výzva ročně.

Tabulka 7: Krátkodobá koncepce – Kinematografie 2026

V roce 2026 bude výjimečně rozšířená

	Okruh	Název výzvy	Původní alokace		KK 2026	Předpokládaný počet podpořených projektů
1	VÝVOJ	Vývoj první verze scénáře	4 000 000	2 000 000	6 000 000	30
1		Vývoj první verze scénáře		2 000 000		
1	VÝVOJ	Vývoj celovečerního hraného filmu	18 000 000	9 000 000	10 000 000	8
1		Vývoj celovečerního hraného filmu		9 000 000	10 000 000	8
1	VÝVOJ	Vývoj dokumentárního filmu	9 000 000	4 500 000	Přesunuto	0
1		Vývoj dokumentárního filmu		4 500 000	Přesunuto	0
1	VÝVOJ	Kompletní vývoj animovaného filmu	16 000 000	8 000 000	Přesunuto	0
1		Kompletní vývoj animovaného filmu		8 000 000	Přesunuto	0
2	VÝROBA	Výroba celovečerního hraného	120 000 000	60 000 000	50 000 000	4
2		Výroba celovečerního hraného		60 000 000	50 000 000	4
2	VÝROBA	Výroba celovečerního hraného debutu	23 000 000	23 000 000	integrováno do výroby hraného filmu	0
2	VÝROBA	Výroba nízkorozpočtového filmu	0	0	30 000 000	4
2	VÝROBA	Minority	40 000 000	20 000 000	25 000 000	7
2		Minority		20 000 000	25 000 000	7
2	VÝROBA	Výroba krátkometrážního hraného filmu	3 000 000	3 000 000	5 000 000	6
2	VÝROBA	Výroba experimentu	2 000 000	2 000 000	3 000 000	8
2	VÝROBA	Výroba dokumentárního filmu	25 000 000	12 500 000	15 000 000	10
2		Výroba dokumentárního filmu		12 500 000	0	0
2	VÝROBA	Výroba animovaného filmu	40 000 000	40 000 000	Přesunuto	0

Krátkodobá koncepce – Televizní díla

V kategorii televizních děl budou vyhlašovány zcela nové výzvy, které budou vycházet z výzev v kategorii kinematografie a z doposud získané zkušenosti (Fond již v předcházejícím období některé výzvy experimentálně vyhlásil, zejm. v souvislosti s pandemií covidu-19).

Alokace a předpokládané počty podpořených projektů budou vycházet z aktuální praxe, kdy se většina obsahu v tomto segmentu vytváří na zakázku či v koprodukcí s lineárními televizními společnostmi a veřejnoprávní ČT (či jejich VOD platformami) a jen malá část vzniká pro zahraniční VOD platformy.

V závislosti na zavedení podpory této kategorie, a protože poskytovatelé VOD budou mít nově povinnost přímých investic, se dá očekávat, že se tento segment bude dynamicky vyvíjet. Bude ho proto nutné pravidelně detailně vyhodnocovat a schéma případně měnit.

V oblasti televizních děl budou vyhlašovány výzvy na podporu vývoje i výroby s cílem podpořit vznik hraných a dokumentárních AV děl.

Zde je nutné zmínit, že v české audiovizí nejsou neobvyklé ani hybridní formáty, kdy je jedno AV dílo zpřístupněno ve formě filmu pro kina a následně či souběžně ve formě televizního seriálu. Týká se to jak hraných děl, tak animace. V těchto případech bude nutná koordinace mezi žadateli a Radami tak, aby bylo možné projekty podpořit a zároveň byly splněny všechny podmínky výzev a rozhodnutí.

Zde je nutné zmínit, že v české audiovizí nejsou neobvyklé ani hybridní formáty, kdy je jedno AV dílo zpřístupněno ve formě filmu pro kina a následně či souběžně ve formě televizního seriálu. Týká se to jak hraných děl, tak animace. V těchto případech bude nutná koordinace mezi žadateli a Radami tak, aby bylo možné projekty podpořit a zároveň byly splněny všechny podmínky výzev a rozhodnutí.

V oblasti vývoje se bude jednat o dva až tři typy výzev. Výzva na podporu **kompletního vývoje hraného seriálu a minisérie** bude mít stejnou maximální částku podpory, jako je tomu u podpory vývoje kinematografických děl – 1,25 mil. Kč. Na rozdíl od nich zde však existují větší možnosti kofinancování, jelikož vývoj seriálů a minisérií je v tuto chvíli financován televizními společnostmi či VOD platformami. Celková dotace by měla být 25 mil. Kč ve dvou výzvách s tím, že podpořit by se tak mělo minimálně 20 projektů ročně.

O podporu na vývoj dokumentárního díla bude nově možné žádat pouze v této kategorii. Důvodem je snaha posílit rozpočty vývoje o vstupy vysílatelů, kteří jsou u části dokumentů primárním distribučním kanálem. Nově bude možné v rámci výzvy na podporu **kompletního vývoje dokumentárního díla** žádat i o podporu pro dokumentární seriály a minisérie. Alokace se oproti minulým obdobím zdvojnásobí z 9 mil. Kč na 21 mil. Kč a bude rozdělena ve dvou výzvách. Maximální částka podpory bude stanovena na 750 000 Kč, tj. předpokládá se podpora minimálně 28 projektů ročně.

Výzva na **výrobu hraných seriálů či minisérií** bude vyhlašovaná dvakrát ročně, a to s alokací 37,5 mil. Kč na výzvu. Pokud to prostředky Fondu umožní, bude výzva následně vyhlašována dvakrát ročně s celkovým objemem 90 mil Kč. Podpora výroby hraných AV děl pro online platformy a TV vysílání bude cílit na HETV seriály a minisérie (definice viz analytická část KRA výše).

Dalších 24 mil. Kč bude rozdělena ve výzvách na **podporu výroby dokumentárních děl** pro TV a online vysílání (filmy, seriály, minisérie). Zde je předpoklad podpory cca 14 projektů ročně.

Poslední výzvou v této kategorii bude výzva na podporu **minoritních koprodukcí** s předpokládanou dotací 20 mil. Kč a podporou cca 4 minoritních projektů ročně, která se bude implementovat nejdříve v KK 2027.

Tabulka 8: Krátkodobá koncepce – Televizní díla

	Okruh	Název výzvy	KK 2026	Předpokládaný počet podpořených projektů
1	VÝVOJ	Vývoj hraného seriálu či minisérie	12 500 000	10
1	VÝVOJ	Vývoj hraného seriálu či minisérie	12 500 000	10
1	VÝVOJ	Kompletní vývoj dokumentárního díla	10 500 000	14
1	VÝVOJ	Kompletní vývoj dokumentárního díla	10 500 000	14
2	VÝROBA	Výroba hraného seriálu či minisérie	37 500 000	3
2	VÝROBA	Výroba hraného seriálu či minisérie	37 500 000	3
2	VÝROBA	Výroba dokumentárního díla	12 000 000	7
2	VÝROBA	Výroba dokumentárního díla	12 000 000	7

Krátkodobá koncepce – Animovaná audiovizuální díla a videohry

Tato kategorie vzniká vyčleněním výzev na podporu vývoje a výroby animovaného filmu z původní jednotné KK a přidáním nových výzev z oblasti videoher. KK pro tuto kategorii zahrnuje jak AV díla určená pro kina, tak pro TV a online vysílání.

Podpora **videoher** musí nejdříve projít procesem notifikace u EK. Veřejná podpora videoher není obsažena v nařízení GBER,¹¹⁴ a je tedy nutné rámec a pravidla veřejné podpory nastavit nově a nechat si je schválit na evropské úrovni. Podpora videoher tak bude moci být zavedena nejdříve v KK 2027.

Alokace pro tuto oblast bude nastavena minimalisticky. V zákoně o audiovizi není pro subjekty působící v segmentu videoher stanovena povinnost odvodu parafiskálních poplatků, a příjmy v této oblasti tak bude Fond získávat pouze ve formě zisku z projektů realizovaných díky přidělené podpoře s charakterem dotace s podílem na zisku. Pevnější ukotvení, příp. stabilizace podmínek videoherních výzev v KK se dá očekávat až v delším časovém horizontu.

Alokace prostředků do výzev v oblasti **animovaného filmu** se v nadcházejícím období výrazně navýší. Dlouhodobá podpora této skupiny AV děl se totiž ukázala jako velmi efektivní, i když nedostatečná. Jsou to totiž animované filmy a seriály, které dosahují nejlepších výsledků na lokální i mezinárodní úrovni z hlediska návštěvnosti, prodejnosti, festivalových úspěchů a divácké spokojenosti.

Pro animovaný film vznikne nově **výzva na podporu kreativního vývoje**, která zahrne nejen přípravu první verze scénáře (tu bylo možné dříve financovat v rámci společné výzvy s hraným filmem), ale i tvorbu výtvarných návrhů. Výzva bude mít alokaci 4,4 mil. Kč a maximální částka podpory, vzhledem k větším týmům účastnícím se projektů tohoto typu, bude 440 000 Kč, respektive 220 000 Kč pro krátké filmy. Předpokládá se podpora minimálně 10 projektů ročně.

Alokace na **kompletní vývoj animovaného filmu** bude zvýšena z 16 mil. Kč na 17 mil. Kč. Maximální částka podpory bude 2 mil. Kč, což umožní přípravu náročnějších výstupů (animatik, storyboard apod.) v porovnání s výstupy v ostatních výzvách na podporu vývoje v kategoriích kinematografie a televizní díla. Opět bude také stanoven strop pro krátké animované filmy ve výši 750 000 Kč.

Nově bude vyhlášena výzva na podporu **kompletního vývoje a výroby animovaného seriálu** s alokací 34 mil. Kč. I zde bude platit maximální částka podpory vývoje stanovená na 2 mil. Kč, přičemž se očekává podpora minimálně 6 projektů ročně ve vývoji a 3 ve výrobě.

Ve výrobních okruzích budou vyhlášovány výzvy na podporu **výroby animovaných filmů** s alokací 35 mil. Kč, respektive 19,6 mil. Kč, a předpokládanou podporou 2 celovečerních a cca 4 krátkých filmů směřovaných do kinodistribuce a na filmové festivaly.

Animovaný film byl dlouhodobě podporovaný i ve výzvách na podporu **výroby minoritních českých AV děl**. Nově tedy vznikne výzva určená pouze pro animovaná AV díla s alokací 10 mil. Kč.

¹¹⁴ Nařízení Komise (EU) č. 651/2014, ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem; tzv. obecné nařízení o blokových výjimkách (neboli GBER), které nabylo účinnosti 1. 7. 2014

Tabulka 9: Krátkodobá koncepce – Animovaná audiovizuální díla a videohry

	Okruh	Název výzvy	Původní alokace	KK 2026	Předpokládaný počet podpořených projektů
1	VÝVOJ	Kreativní vývoj vč. vývoje první verze scénáře	společná výzva	4 400 000	10
1	VÝVOJ	Kompletní vývoj animovaného filmu	8 000 000	10 000 000	6
1	VÝVOJ	Kompletní vývoj animovaného filmu	8 000 000	7 000 000	4
2	VÝROBA	Výroba animovaného filmu	40 000 000	35 000 000	2+
2	VÝROBA	Výroba animovaného filmu	0	19 600 000	3
2	VÝROBA	Minority	společná výzva	10 000 000	4
1, 2	VÝVOJ, VÝROBA	Kompletní vývoj a výroba animovaného seriálu	0	34 000 000	9

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se budou monitorovat následující ukazatele:

- podíl jednotlivých kategorií na celkovém objemu poskytnutých finančních prostředků;
- podíl podpory poskytnuté na vývoj z hlediska objemu finančních prostředků;
- podíl podpory poskytnuté na výrobu z hlediska objemu finančních prostředků;
- objem finančních prostředků a počty podpořených projektů v jednotlivých oblastech tvorby (animace, hraný, dokument, videohry);
- počet podpořených firem ve výzvách na podporu vývoje;
- počet podpořených firem ve výzvách na podporu výroby;
- počet podpořených kreativců a kreativních týmů.

Specifický cíl 2 – Zachování diverzity a kulturních hodnot české audiovizuální tvorby a podpora růstu firem prostřednictvím optimalizace procesu výběru projektů pro podporu vývoje a výroby AV děl v selektivní podpoře

Proces výběru projektů pro přidělení podpory prošel v minulých obdobích mnoha revizemi. Jeho základní parametry však zůstaly stejné. Šlo především o systém expertních posudků a dále pak hodnotících kritérií a jejich bodování, který byl pevně a jednotně ukotven Statutem Fondu pro všechny okruhy i výzvy. To mělo vazbu i na obsah žádosti (především povinné přílohy), který byl opět definován Statutem, a znění formulářů Fondu pro podání žádosti a vyúčtování podpořených projektů.

Dalším nástrojem pak bylo nastavení konkrétních podmínek čerpání podpory – definice kulturně náročného díla či uznatelných nákladů v rámci konkrétních výzev, maximální a předpokládané částky podpory apod.

Některé změny jsou již obsaženy přímo v novém znění zákona o audiovizi – jedná se především o proces hodnocení žádostí, kdy byly expertní posudky jednotlivých expertů nahrazeny kolektivním posudkem skupiny hodnotitelů. Vedle toho byly vytvořeny nové hodnotící formuláře tvůrčího a realizačního testu (TRT), které jsou specifické pro každou výzvu. Formuláře u výzev na podporu vývoje a výroby nahrazují dosavadní rozšířený popis projektu.

Dochází i provázání informací o projektu s předchozí činností žadatele a s hodnocením kvalit kreativního týmu, které jsou klíčové pro kontinuitu tvorby úspěšných žadatelů a diverzitu obsahu

české AV tvorby.

Změny také zohledňují praxi v oblasti vývoje a výroby v kategorii televizních děl, která se vyznačují odlišnou strukturou financování i specifickým časovým harmonogramem realizace.

Celkovým smyslem je posílit koncepčnost a zacílit rozhodovací proces jednotlivých Rad na ekonomický rozvoj firem, zajištění dobrých pracovních podmínek pro kreativní týmy, zachování diverzity obsahu, a především vyvažování kulturních a ekonomických aspektů při přidělování podpory.

V rámci tohoto cíle se tak považuje za žádoucí zavést proces stanovování samostatných detailnějších cílových hodnot u jednotlivých výzev (mohou se týkat jak objemu produkce a dalších kvantitativních proměnných, tak i zvyšování kvality českých AV děl) a monitoring vhodných indikátorů a jejich hodnocení za účelem stanovení míry plnění.

Sledované ukazatele lze rozdělit do dvou oblastí – podle toho, zda se budou týkat přímo žadatele či zda půjde o obecnější charakteristiky české audiovizí. Tomu pak bude uzpůsobeno nastavení hodnotících kritérií.

Opatření 2.1 – Stanovení cílů u jednotlivých výzev na podporu vývoje a výroby českých AV děl

V rámci evaluace podpory dokončených filmů a projektů ve vývoji z let 2017–2023 bylo mj. vyhodnoceno, jak Fond přispíval k diverzitě obsahu českých AV děl, a zároveň jaký byl výkon podpořených projektů v kontextu

- návštěvnosti filmů v české a zahraniční distribuci,
- počtu teritorií, do kterých se filmy prodaly,
- počtu online platform a teritorií, ve kterých byly zpřístupněny,
- festivalové úspěšnosti či
- spokojenosti diváků na platformě csfd.cz.

Výsledky evaluace ukázaly, že si velmi dobře vede především česká animovaná tvorba pro dětské, rodinné a dospívající publikum (celovečerní i krátké filmy, které byly často pilotem pro animované seriály). Potenciál české animace byl identifikován jako vysoký dle všech výše uvedených kritérií.

V oblasti hraného filmu se dařilo především historickým dramatům – paradoxně však nikoliv klasickým životopisným filmům (ty byly úspěšné především v české distribuci), ale autorským dramatům, která se zabývala méně známými postavami české historie nebo adaptacemi literárních předloh.

Na mezinárodních festivalech pak byly úspěšné minoritní koprodukce a také debuty. V oblasti dokumentu se v českých kinech dařilo životopisným dokumentům a na mezinárodních festivalech autorskému dokumentu.

Podpora byla v minulosti cílena na široké spektrum projektů. Fond přispíval jak na projekty pro lokální či mezinárodní publikum, tak na projekty pro různé lokální cílové skupiny. V oblasti podpory výroby dominovala autorská dramata, ale úspěšné ve výzvách byly i specifické žánry jako celovečerní pohádky nebo životopisné filmy. Podpořena byla také celá řada debutů.

Protože snahou je zvýšení honorářů pro kreativní týmy a zároveň vytvoření prostředí, ve kterém by jednotlivé produkce mohly dlouhodobě pracovat na vývoji širokého spektra projektů pro kino i televizní vysílání či pro animaci a oblast videoher, nabízí se cíle výzev vyhodnocovat na základě počtu podpořených firem a kreativních týmů. U výzev na podporu výroby lze cílové hodnoty stanovit podle typu obsahu, zaměření či podle rozpočtů tak, aby došlo

- ke zvýšení diverzity českých AV děl,
- ke zvýšení průměrných rozpočtů českých AV děl, tj. k růstu production value, který zvyšuje exportovatelnost a zásah publika.

K tomu, aby Představenstvo a Rady mohly vyhodnocovat typologii podpořených projektů a jejich následný výkon, upravila Kancelář Fondu textaci formulářů Žádosti o podporu o některé nové ukazatele, případně zrevidovala ty stávající. Jedná se především o sebeznačení vlastního projektu dle žánru a cílových skupin, případně distribuční strategie. Již dnes se sledují rozpočty a struktura financování projektů prostřednictvím finančních plánů „na vstupu“ (při podání Žádosti o podporu) i „na výstupu“ (při předložení finálního vyúčtování). Nově bude pro Rady jednodušší sledovat historii žadatele v kontextu typologie jím realizovaných projektů, firemních ekonomických ukazatelů, jako je obrát a počet zaměstnanců, či historie jednotlivých členů kreativních týmů, a to díky Profilu žadatele v aplikaci AIS PORT.

Zároveň má nově vznikající Oddělení koncepce a analýz (OKA) Fondu k dispozici vzorové metodiky pro sběr ukazatelů, které byly použity při evaluaci dosavadního systému, a může tak pro orgány Fondu připravovat podklady a hodnocení naplňování cílových hodnot. Tato data pak mohou doplnit data o projektech, jež Fond sleduje v rámci systému poskytování filmových pobídek, a analýzu trhu či hodnocení efektivnosti veřejné podpory v rámci audiovizí.

Pro oblast videoher, kde evaluační metodika prozatím chybí, bude nutné po dokončení procesu notifikace podpory u EK tyto ukazatele stanovit a začít je sledovat.

Tabulka 10: Oblast vývoje

Výzva	Kategorie	Cíle	Indikátory	Hodnocení
První verze scénáře	Kinematografie	Posílení finanční nezávislosti tvůrců při psaní první verze scénáře, podpora žánrové diverzity v české audiovizí	- Počet podpořených kreativců - Realizace podpořených projektů Žánrová diverzita podpořených projektů	Ověřit počet podpořených kreativců, ověřit podíl realizovaných a nerealizovaných výstupů projektu, ověřit žánrovou diverzitu podpořených projektů
Kreativní vývoj animovaného AV díla	Animace a videohry	Posílení finanční nezávislosti tvůrců při tvorbě literárního i výtvarného námětu animovaných filmů a seriálů, podpora žánrové diverzity v české audiovizí	- Počet podpořených kreativců - Realizace podpořených projektů Žánrová diverzita podpořených projektů	Ověřit počet podpořených kreativců, ověřit podíl realizovaných a nerealizovaných výstupů projektu, ověřit žánrovou diverzitu podpořených projektů
Kompletní vývoj celovečerního hraného filmu	Kinematografie	Posílení stability producentských firem, podpora jejich dlouhodobé spolupráce s kreativními týmy, podpora žánrové diverzity v české audiovizí, podpora debutů a projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, navýšení rozpočtů projektů ve fázi vývoje skrze kofinancování z evropských i lokálních zdrojů.	Typologie podpořených projektů – debuty, specifické žánry, specifické cílové skupiny projektů	Ověřit počet podpořených debutů, žánrů, zasažených cílových skupin
Kompletní vývoj dokumentárního filmu seriálu nebo minisérie	Televizní díla	Posílení stability producentských firem, podpora jejich dlouhodobé spolupráce s kreativními týmy, podpora diverzity portfolia producentských firem, podpora debutů a žánrové diverzity v české audiovizí, podpora projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, navýšení rozpočtů projektů ve fázi vývoje skrze kofinancování z evropských i lokálních zdrojů.	- Počet podpořených firem - Počet dokončených a aktuálně realizovaných projektů společnosti či členů kreativních týmů - Realizace podpořených projektů - Typologie podpořených projektů – debuty, specifické žánry, specifické cílové skupiny projektů Rozpočet projektu a struktura kofinancování ve finančním plánu	Ověřit počet podpořených firem a kreativních týmů, ověřit podíl realizovaných a nerealizovaných projektů, ověřit finální typ primárního zpřístupnění projektů (u dokumentárního filmu), ověřit počet podpořených debutů, žánrů a zasažených cílových skupin, ověřit podíl evropských a lokálních veřejných i soukromých zdrojů na financování projektu
Kompletní vývoj animovaného filmu	Animace a videohry			
Kompletní vývoj hraného seriálu či minisérie	Televizní díla	Posílení stability producentských firem, podpora jejich dlouhodobé spolupráce s kreativními týmy, podpora diverzity portfolia producentských firem, podpora debutů a žánrové diverzity v české audiovizí, podpora projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, navýšení rozpočtů projektů ve fázi vývoje skrze kofinancování z evropských i lokálních zdrojů.	- Počet podpořených firem - Počet dokončených a aktuálně realizovaných projektů společnosti či členů kreativních týmů - Diverzita aktuálního portfolia podpořených firem z hlediska kategorií podpory - Realizace podpořených projektů - Typologie podpořených projektů – debuty, specifické žánry, specifické cílové skupiny projektů Rozpočet projektu a struktura kofinancování ve finančním plánu	Ověřit počet podpořených firem a kreativních týmů, ověřit podíl realizovaných a nerealizovaných projektů, ověřit vývoj podílu jednotlivých kategorií podpory na portfoliu firem, ověřit počet podpořených debutů, žánrů a zasažených cílových skupin, ověřit podíl evropských a lokálních veřejných i soukromých zdrojů na financování projektu
Kompletní vývoj animovaného seriálu či minisérie	Animace a videohry			

Tabulka 11: Oblast výroby

Výzva	Kategorie	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Výroba celovečerního hraného filmu	Kinematografie	Posílení stability producentských firem, podpora jejich dlouhodobé spolupráce s kreativními týmy, podpora žánrové diverzity v české audiovizí, podpora debutů a projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, podpora mezinárodních koprodukcí českých kinematografických děl, podpora exportu českých kinematografických děl.	- Počet podpořených firem - Počet dokončených a aktuálně realizovaných projektů společnosti či členů kreativních týmů - Typologie podpořených projektů – debuty, specifické žánry, specifické cílové skupiny projektů - Úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce Rozpočet projektu a struktura kofinancování ve finančním plánu	Ověřit počet podpořených firem a kreativních týmů, ověřit počet podpořených debutů, žánrů a zasažených cílových skupin, ověřit úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce, ověřit strukturu financování projektu
Výroba dokumentárního filmu pro kina	Kinematografie			
Výroba animovaného filmu	Animace a videohry			
Výroba krátkometrážního filmu	Kinematografie	Podpora začínajících i zavedených tvůrců, podpora žánrové diverzity v české audiovizí, podpora projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, podpora exportu českých kinematografických děl.	- Počet podpořených tvůrců - Typologie podpořených projektů – debuty, specifické cílové skupiny projektů Úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce	Ověřit počet podpořených kreativních týmů, ověřit počet podpořených debutů, a zasažených cílových skupin, ověřit úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce
Výroba experimentálního filmu	Kinematografie	Podpora tvůrčích osobností českého experimentálního filmu, podpora autorských děl na pomezí audiovizí a výtvarného umění, podpora debutů	- Počet podpořených tvůrců - Typologie podpořených projektů – debuty Úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce	Ověřit počet podpořených kreativních týmů, ověřit úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce
Minoritní koprodukce hraného a dokumentárního filmu	Kinematografie	Podpora účasti českých producentských firem a tvůrčích týmů na mezinárodních koprodukcích, podpora zapojení štábových profesí do mezinárodních tvůrčích týmů, podpora zvýšení českého finančního podílu na mezinárodních koprodukcích, podpora diverzity evropské audiovizí	- Počet podpořených firem - Počet a diverzita zapojených českých štábových profesí - Podíl českého koproducenta na finančním plánu koprodukce Úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce	Ověřit počet podpořených firem - Ověřit počet a typy zapojených českých štábových profesí - Ověřit podíl českého koproducenta na finančním plánu koprodukce Ověřit úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce
Minoritní koprodukce animovaného filmu nebo seriálu	Animace a videohry			
Minoritní koprodukce seriálu nebo minisérie	Televizní díla			
Výroba dokumentárního filmu, seriálu nebo minisérie	Televizní díla	Posílení stability producentských firem, podpora jejich dlouhodobé spolupráce s kreativními týmy, podpora žánrové diverzity v české audiovizí, podpora projektů pro různé cílové skupiny, podpora projektů pro lokální trh i pro mezinárodní distribuci, podpora mezinárodních koprodukcí českých audiovizuálních děl, podpora exportu českých	- Počet podpořených firem - Počet dokončených a aktuálně realizovaných projektů společnosti či členů kreativních týmů - Typologie podpořených projektů – specifické žánry, specifické cílové skupiny projektů - Úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce	Ověřit počet podpořených firem a kreativních týmů, ověřit počet podpořených debutů, žánrů a zasažených cílových skupin, ověřit úspěšnost projektů v rámci národní i mezinárodní festivalové, kino i VOD distribuce, ověřit strukturu financování projektu
Výroba hraného seriálu nebo minisérie	Televizní díla			
Výroba animovaného seriálu	Animace a videohry			

		audiovizuálních děl.	Rozpočet projektu a struktura kofinancování ve finančním plánu	
--	--	----------------------	--	--

Indikátory

Bude připravena souhrnná zpráva dle sloupce *Hodnocení* v předcházející tabulce.

Opatření 2.2 – Úprava podmínek dotace pro výrobu a vývoj, aby byly flexibilnější a měly provazbu na stanovené cíle a výstupy z následných evaluací

Hodnoticí proces a následná správa podpořených žádostí umožní Kanceláři Fondu a Radám projekty škálovat pomocí hodnoticích kritérií a následně monitorovat jejich další vývoj.

Novela zákona o audiovizi umožňuje Radám – díky změnám v systému hodnocení – přistupovat k výběru projektů flexibilněji. Některá pravidla a postupy jsou podrobně upraveny Statutem Fondu či zněním jednotlivých výzev včetně obsahu formulářových sad, které byly připraveny na základě evaluace dosavadního fungování Fondu z roku 2024.

Rady si pro jednotlivé výzvy mohou nastavit následující podmínky.

Maximální částky podpory a podíl veřejné podpory na celkovém rozpočtu, s příp. provazbou na definici tzv. náročného díla v oblasti podpory vývoje a výroby

V uplynulém období Rada u některých výzev přikročila ke stanovení předpokládaných částek podpory nebo maximálních částek podpory. Tato praxe se ukázala jako velmi funkční především proto, že žadatelé měli jasnou představu o částce, kterou mohli očekávat, a Rada zase o počtu projektů, které mohla z alokace ve výzvě podpořit. Z toho vycházejí i návrhy alokací v jednotlivých krátkodobých koncepcích v příslušných opatřeních. Tak jako v předcházejícím období se dá očekávat, že žadatelé budou žádat o maximální částku. Mohou ovšem i nadále žádat částky nižší.

Tato praxe se v nadcházejícím období vztáhne na celou oblast vývoje. Ve všech oblastech dojde k přibližně 30% zvýšení průměrné dotace oproti předcházejícímu období. Zvýšení maximálních částek umožní rozšířit a zkvalitnit výstupy z fáze vývoje, resp. zajistí žadatelům dostatek prostředků na honoráře pro kreativní týmy či na výrobu ukázek a dalších materiálů nutných především pro získání investorů pro fázi výroby. Maximální částka podpory bude vždy součástí textace výzev.

Tabulka 12: Maximální částky dle typů výzev

Výzva	Kategorie	Maximální částka (Kč)
První verze scénáře	Kinematografie	200 000
Kreativní vývoj animovaného AV díla	Animace a videohry	440 000 (220 000 pro krátký film)
Kompletní vývoj celovečerního hraného filmu	Kinematografie	1 250 000
Kompletní vývoj dokumentárního filmu	Televizní díla	750 000
Kompletní vývoj animovaného filmu	Animace a videohry	2 000 000 (750 000 pro krátký film)
Kompletní vývoj hraného seriálu či minisérie	Televizní díla	1 250 000
Kompletní vývoj dokumentárního seriálu či minisérie	Televizní díla	750 000
Kompletní vývoj animovaného seriálu či minisérie	Animace a videohry	2 000 000

Maximální podíl veřejné podpory na celkovém rozpočtu stanovuje nařízení GBER na 50 %, resp. 60 % v případě přeshraniční spolupráce. U náročných děl je možné dosáhnout až na 90% krytí. Co je náročné dílo, říká tzv. **definice náročného díla**, které je plně v gesci národních fondů a v ČR ji definuje Statut. V některých případech obsáhne všechny projekty ve výzvě (výzvy na podporu vývoje a výroby dokumentárních AV děl a animovaných AV děl a výroby krátkometrážních a experimentálních filmů). U zbývajících výzev záleží na názoru Rad, zda při jejich vyhlašování vyspecifikují další obecné příklady (např. debut nebo druhý film) nebo budou posuzovat shodu s definicí u jednotlivých projektů na základě popisu projektu žadatelem jako doposud.

Fond doposud maximální podíl poskytnuté dotace na celkovém rozpočtu neurčoval.

Zahraniční audiovizuální fondy toto opatření využívají nejčastěji při financování vývoje a výroby audiovizuálních děl pro TV a VOD platformy. Jak bylo uvedeno výše, míra využití tohoto nástroje je na Radách, které ho mohou zvolit při formulaci znění jednotlivých výzev.

Definice projektu a výše rozpočtu

Již v minulém období byl zaveden institut definice projektu. Jedná se o soubor indikátorů, při jejichž změně je žadatel povinen požádat o změnu Radu dle procesu stanoveného v zákoně o audiovizuaci a ve Statutu Fondu. Většinou jde o seznam členů autorského týmu nebo typ projektu a na něj navázané podmínky zpřístupnění. Nepřímo se pak bude jednat o výši rozpočtu, kde dojde ke změně. Dosavadní praxe byla taková, že v případě, že žadatel rozpočet v průběhu realizace projektu snížil o více jak 30 %, bylo nutné požádat o schválení změny projektu Radu. Zároveň se v takovém případě krátila dotace. Nově bude toto procento stanoveno na 20 %. Definici projektu si bude Rada stanovovat pro každou jednotlivou výzvu.

Uznatelné náklady a proces vyúčtování dotace

Uznatelné náklady budou předdefinované ve formuláři rozpočtu a upravuje je také Statut Fondu. V případě výzev na podporu vývoje první verze scénáře hraného filmu budou uznatelnými náklady pouze honoráře tvůrčího týmu, často žadatele. V případě kompletního vývoje budou stanovena minima pro klíčové členy tvůrčího týmu, a to dle následujícího vymezení:

- Kompletní vývoj hraného filmu – honoráře scenáristy/tů a dramaturga/ů budou tvořit minimálně 30 % z dotace
- Kompletní vývoj hraného seriálu – honoráře scenáristy/tů, dramaturga/ů, showrunnery budou tvořit minimálně 50 % z dotace
- Kompletní vývoj dokumentárního filmu nebo seriálu – honoráře autora/ů námětu, scenáristy/tů, režiséra/ů, režisérsky/tů, dramaturga/ů dle definice projektu budou tvořit minimálně 40 % z dotace
- Kompletní vývoj animovaného filmu – honoráře autora/ů námětu, scenáristy/tů, dramaturga/ů a režiséra/ů budou tvořit 30 % z dotace, honoráře výtvarníka/ků 15 % z dotace)
- Kompletní vývoj animovaného seriálu – honoráře autora/ů námětu, scenáristy/tů, dramaturga/ů, režiséra/ů a showrunnery budou tvořit 35 % z dotace, honoráře výtvarníka/ků 15 % z dotace)

Cílové hodnoty

Rada si bude moci na návrh Kanceláře ve výzvách stanovit cílové hodnoty, které vymezí počet podpořených specifických projektů.

Primárně se to bude týkat debutů, pro něž bude platit jiná bodovací škála než pro ostatní projekty ve výzvě. Konkrétně se sníží bodová dotace u těch kritérií, které jsou navázané na dosavadní působení žadatele v audiovizuaci, a naopak se zvýší bodová dotace u kritérií, které se týkají přímo

projektu (zejména dosavadní úspěchy tvůrců v oblasti školních filmů nebo umělecká kvalita projektu). Pro vývojové a výrobní výzvy by měly být stanoveny cílové hodnoty právě pro projekty debutujících kreativních týmů a producentských firem. To upravuje samostatný Specifický cíl 5.

Cílové hodnoty nebude muset Rada dodržet, ale pokud se tak stane, bude muset své rozhodnutí zdůvodnit.

Cílové hodnoty bude možné stanovit také pro určitý typ projektů (např. při cílení na dětského diváka) nebo pro určité charakteristiky projektů (genderové složení tvůrčích týmů apod.). Bude na Radách, zda budou tento institut v průběhu nadcházejících let využívat.

Výše dotace v porovnání s požadavkem žadatele

Rada by v oblasti podpory vývoje a výroby neměla schválit – v porovnání s požadavkem producenta – podporu nižší o více než 10 %. Možnost Rady snížit dotaci vede k redukci celkového rozpočtu díla a staví žadatele do situace, kdy je nucen hledat dodatečné zdroje financování. Konečným důsledkem může být až zmaření investice. Tento postup byl například využíván v situaci, kdy Rada chtěla podpořit více projektů a součet jejich požadavků podporu překračoval objem prostředků alokovaný pro výzvu.

Bonus k dotaci

Půjde o další z možných automatických prvků v systému, který zohlední předchozí úspěšnost žadatele nebo specifčnost předloženého projektu. Konkrétně se bude jednat o možnost automaticky navýšit dotaci nad maximální či předpokládanou částku, pokud žadatel prokáže splnění požadovaných vstupních kritérií. U výzev na podporu vývoje nebo výroby se například může jednat o bonus za úspěšné prodeje licencí předchozího společného projektu žadatele a jeho tvůrčího týmu či o bonus za specificky složené kreativní týmy. Možné příklady jsou uvedeny u opatření 4.1 nebo u opatření 6.1.

Obsah žádosti a výstupy projektu

Obsah žádosti budou v jednotlivých výzvách definovat Rady na návrh Kanceláře Fondu. Podklady vytvořené kreativním týmem, které slouží ke zhodnocení umělecké kvality projektu a jeho positioningu v české audiovizí, budou nově popisovány v příloze nazvané Kreativní balíček (KRB). Jeho obsah bude většinou obsahovat synopsi, treatment, režijní explikaci, dramaturgickou explikaci, moodboard a v případě animace storyboard či animatik. Rady si také budou moci stanovit maximální rozsah požadovaných příloh a vyloučit z výzvy ty projekty, které tento rozsah přesáhnou. Z evaluací vyplynulo, že jako problematická se ze všech požadovaných příloh jevila dramaturgická explikace v oblasti podpory vývoje. Dramaturg v této fázi ještě nebyl regulérním členem kreativního týmu a jeho explikace vznikala bez smluvního zajištění a často pouze pro potřeby žádosti.

Profil žadatele

Po spuštění agendového informačního systému PORT bude, s postupem odbavených výzev a žádostí, podstatně jednodušší zpřístupnit Radám podklady mapující dosavadní aktivity žadatele – producentské společnosti. Tyto informace budou dle specifických kritérií (schopnost zapojit se do vícestranné koprodukce, schopnost zafinancovat vysokorozpočtový projekt, schopnost zajistit efektivní distribuci AV díla) důležité pro posouzení kapacity žadatele a jeho schopnosti realizovat projekt.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se bude monitorovat, resp. připravit se následující analýzy:

- zpětná analýza předpokládaných a maximálních částek podpory;

- podíl náročných děl z hlediska objemu podpory poskytnuté ve výzvách na podporu vývoje a výroby a počtu projektů, s případnou vazbou na charakteristiky žadatelů;
- analýza struktury finančních plánů při podání žádosti a při odevzdání vyúčtování v rámci výzev na podporu vývoje a výroby;
- počet žádostí o změnu v definici projektu dle jednotlivých důvodů;
- analýza četnosti případů snížení dotace Radou oproti požadované částce a jejich příčin apod.

Opatření 2.3 – Konkrétní nastavení hodnoticích kritérií ve výzvách na vývoj a na výrobu AV děl

Hodnoticí kritéria a tvůrčí a realizační test (TRT)

Tvůrčí a realizační test (TRT) je nově definován v § 23 zákona o audiovizí a jeho specifické podmínky pak také ve Statutu Fondu. Obsahuje dvě skupiny kritérií:

- a) tvůrčí kritéria, která zahrnují především hodnocení kvality předloženého projektu, jeho pozici v kontextu české audiovize (srovnání s připravovanými i realizovanými AV projekty) a cílovou skupinu diváků;
- b) kritéria k posouzení realizační strategie, týkající harmonogramu, ekonomiky projektu, udržitelnosti, a především relevance projektu k dosavadní činnosti žadatele.

Obě kritéria jsou ve Statutu následně rozdělena do souboru dalších kritérií. U vývoje a výroby je rozpad následující:

- tvůrčí kritéria: relevance projektu ve vztahu k výzvě (umělecká/obsahová hodnota, inovativnost), potenciál pro publikum (cílová skupina, distribuční a marketingová strategie);
- realizační kritéria: relevance projektu ve vztahu k předchozí činnosti žadatele, složení kreativního týmu, realizační strategie a ekonomika projektu, udržitelnost.

Rady si na návrh Kanceláře stanoví bodové hodnocení jednotlivých kritérií dle cílů podpory v jednotlivých výzvách.

Hodnoticí kritéria tvoří základ pro TRT. Tento nový formulář nahradí dosavadní rozšířený popis projektu, který neměl definovaný rozsah a obsah jednotlivých položek a nebyl přímo provázán s hodnoticími kritérii. Jednotlivá kritéria Rady rozčlení na podkategorie a doplní o otázky, které žadatele navedou na způsob, jakým má projekt popsat tak, aby bylo možné ho zhodnotit. Formulář pro TRT (následně převedený do online verze v AIS PORT) bude nedílnou součástí výzev.

V dosavadním systému byla klíčovým hodnoticím kritériem umělecká kvalita projektu, za kterou mohl žadatel získat až 40 bodů ze 100. Toto kritérium, u něhož se hodnotí přínos k diverzitě české audiovize a inovativnost projektu, není vzhledem ke své výrazně subjektivní povaze samo o sobě vhodné pro systematické porovnávání či odstupňované hodnocení projektů. Vysoká váha tohoto kritéria zároveň vedla k oslabení významu zkušeností tvůrčího týmu a žadatele, které byly hodnoceny maximálně 20 body. Ekonomické parametry projektu, konkrétně rozpočet a finanční plán, umožňující posouzení míry potenciálu pro kofinancování z národních a mezinárodních zdrojů, byly hodnoceny maximálně 10 body.

Změna bodových hodnot a možnost odlišného nastavení napříč výzvami umožní Radám projekty lépe posoudit a zároveň poskytnou žadatelům efektivnější zpětnou vazbu, kterou při přípravě

evaluační zprávy¹¹⁵ sami hodnotili jako velmi slabou. Navržený systém bude umožňovat flexibilní revize. Součet bodových hodnot bude v každé výzvě nastaven na 100 bodů.

Tabulka 13: Rozložení maximálních hodnot jednotlivých hodnoticích kritérií u výzev na kreativní/kompletní vývoj a výrobu

	hodnoticí kritérium	kreativní vývoj – kinematografie	kreativní vývoj – animace	kompletní vývoj	výroba
tvůrčí kritéria	relevance k výzvě	40 b.	40 b.	35 b.	30 b.
	potenciál pro publikum	10 b.	10 b.	10 b.	15 b.
realizační kritéria	relevance k předchozí činnosti	15 b.	10 b.	15 b.	10 b.
	kreativní tým	15 b.	20 b.	20 b.	15 b.
	realizační strategie a ekonomika projektu	15 b.	15 b.	15 b.	20 b.
	udržitelnost	5 b.	5 b.	5 b.	10 b.

Kritérium **relevance projektu k výzvě** bude mít za cíl zhodnotit uměleckou stránku projektu a jeho inovativnost v porovnání s projekty, které Fond v minulosti podpořil nebo o kterých bude rozhodovat ve stejné výzvě, a jeho vazba na cíle podpory v daných výzvách. Klíčovým cílem je pak zachování diverzity české audiovizí (žánrové pestrosti apod.).

Kritérium **potenciál pro publikum** bude vyžadovat jasné vymezení cílové skupiny projektu a návrh jeho cesty k divákům za pomoci marketingové a distribuční strategie. S ohledem na diverzitu současného audiovizuálního publika bude toto kritérium sloužit primárně k odstupňování hodnocení jednotlivých projektů, nikoli k určování absolutního pořadí jednotlivých druhů strategií.

Kritérium **relevance k předchozí činnosti žadatele** bude sloužit při hodnocení dosavadních zkušeností žadatele, jeho kapacit a schopností realizovat projekt tak, jak je popsán v žádosti. V rámci tohoto kritéria jsou zohledněny dosavadní úspěchy žadatele a návaznost projektu na jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Kritérium **složení kreativního týmu** je obdobou kritéria předchozího, nicméně definuje projekt v kontextu jeho tvůrců, kteří se na výrobě AV díla podílejí. V rámci tohoto kritéria se hodnotí kvality

¹¹⁵ Viz kap. 1.2.1.

základního tvůrčího týmu projektu. V TRT si vždy Rada nadefinuje, které tvůrčí profese budou pro posouzení klíčové. Rada má možnost ve výzvách stanovit pravidlo pro podporu debutů, v nichž je pozice producent a/nebo scenárista a/nebo režisér obsazena debutujícím tvůrcem, a v kritériu Kreativní tým automaticky připočítat až 5 bodů, přičemž přidělený počet bodů nesmí přesáhnout celkovou horní bodovou hranici této kategorie.

Kritérium **realizační strategie a ekonomika projektu** umožní škálovat projekty na základě struktury financování a předpokládaných nákladů projektu. Toto kritérium hodnotí kvalitu rozpočtu, připravenost financování projektu či zhodnocení rizik při jeho realizaci.

Kritérium **udržitelnost** bude sloužit k posouzení environmentální a sociální udržitelnosti projektu.

Z hlediska podpory stability producentských firem a na ně navázaných tvůrčích týmů je vhodné klást důraz na hodnocení předchozí činnosti žadatele a složení kreativního týmu, které si budou moci nově radní i hodnotitelé ověřit. Současně bude možné, díky kritériu **ekonomika projektu**, výrazněji akcentovat žádoucí kofinancování vývoje televizních děl a zaměřit se na skutečnost, zda je projekt v této fázi realizován výhradně žadatelem, nebo zda se na jeho financování již podílí vysílatel. Smyslem podpory vývoje televizních děl je otevřít prostor pro tvorbu AV děl firmám a tvůrčím týmům, které se zatím pohybovaly pouze v oblasti kinematografie. Prostřednictvím hodnotících kritérií bude moci Rada projekty opět lépe odstupňovat.

V oblasti podpory výroby Rada dlouhodobě deklaruje svůj záměr prioritně podporovat projekty s potenciálem realizovat dílo v mezinárodní koprodukcí a získat dodatečné finanční prostředky z jiných fondů či programů (např. Eurimages). Tento strategický směr může být také podpořen prostřednictvím navýšení bodové váhy hodnotícího kritéria *ekonomika projektu*. V případě výzev na podporu výroby televizních děl lze v rámci daného kritéria cíleně posuzovat míru již zajištěného kofinancování, neboť cílem není nahrazovat zdroje vysílatelů nebo VOD platform, ale posílit rozpočty projektů a zvýšit pravděpodobnost jejich dokončení a uvedení do distribuce.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se bude monitorovat, resp. připraví se následující analýzy:

- statistické rozdělení přidělených bodů za jednotlivá kritéria a v jednotlivých výzvách;
- zhodnocení ze strany Rady problematiky škálování projektů v jednotlivých výzvách (kvalitativní analýza, jak se Radám s bodováním, kritérii a TRT pracuje);
- analýza obsahující závěry, zda je interval bodových hodnot u jednotlivých kritériích odpovídající a dostatečný, stejně jako zda je vhodná struktura intervalů napříč kritérii s ohledem na jejich význam a finálním dopadem na plnění cíle výzev.

Specifický cíl 3 – Výraznější integrace do mezinárodního prostředí

Dalším z cílů Fondu pro nastávající období je větší propojení českých a zahraničních produkcí, neboť prostřednictvím spolupráce se zahraničními partnery lze získávat cenné tvůrčí a technologické zkušenosti a zároveň zviditelnit český AV průmysl na mezinárodním trhu.

Jako klíčový nástroj se nabízí selektivní podpora majoritních i minoritních koprodukcí a filmové pobídky. Minoritní koprodukce podobně jako servisní produkce jednak zvyšují zaměstnanost českých štábových pracovníků, kteří pak do českého prostředí přenášejí zahraniční zkušenost a implementují inovace, jednak zvyšují příjmy a zaměstnanost v navazujících sektorech, a mají tak celkový pozitivní dopad na českou tvorbu i ekonomiku.

Většina českých filmů pro kinodistribuci vzniká v koprodukci se slovenskými týmy a u menšího množství projektů se na těchto koprodukcích podílí i další země. Český producent musí mít dle

pravidel Fondu minimálně 30% podíl na financování v případě třístranné koprodukce a 40% podíl na financování v případě té dvoustranné. Specifická je situace u animace, kde vzhledem k objemu dostupných lokálních zdrojů, včetně podpory výroby od Fondu, nemusí prostředky žadatele stačit na zajištění uvedeného podílu v celkové struktuře rozpočtu a příslušná Rada si ve výrobních výzvách tento poměr stanoví dle aktuální situace na trhu.

Zatímco u výroby hraných, dokumentárních a animovaných filmů pro kinodistribuci je Fond většinou na prvním místě při skládání finančního plánu, u výroby televizních děl všech žánrů se předpokládá, že v době podání žádosti bude mít domácí producent avizovaného zahraničního koproducenta již smluvně zajištěného. Pro projekty do kin tak platí, že pro posouzení potenciálu k získání kofinancování ze zahraničních zdrojů je nejlepším vodítkem zkušenost žadatele s takovým formátem produkce. V případě televizních děl by mohly být ve výrobních výzvách preferovány projekty, které v rámci mezinárodní koprodukce již vznikají a mají proto potenciál dofinancovat svůj rozpočet např. z pilotního programu Rady Evropy na podporu seriálových koprodukcí či z podpory z programu Kreativní Evropa.

Podpora mezinárodních koprodukcí u **majoritních** českých děl je již součástí Strategického cíle A. Další opatření jsou pak součástí Strategického cíle B.

Opatření 3.1 – Podpora minoritních koprodukcí – nové prvky v hodnocení žádostí

Fond podporuje minoritní koprodukce od roku 2010. Na rozdíl od pouhého poskytování servisních služeb tedy vidí přínos zejména v těch projektech, které zapojují české tvůrce do tvůrčího procesu, přispívají k rozvoji nových koprodukčních vazeb, posilují stávající mezinárodní spolupráci a současně napomáhají upevňování postavení českých producentů v mezinárodním prostředí.

Selektivní podpora minoritních koprodukcí představuje další zdroj financí pro české producentské firmy. Zároveň je prostředkem k budování recipročních vztahů, když se žadatel o podporu může příště podílet na projektu reciprocně podpořeném zahraničním AV fondem. Minoritní koprodukce zvyšují mezinárodní viditelnost, a tím i exportovatelnost české audiovizuální tvorby tím, že českým producentům i tvůrcům pomáhají rozšiřovat síť kontaktů a umožňují jim podílet se na dílech mezinárodně renomovaných tvůrců, se zapojením zahraničních sales agentů a s efektivní marketingovou strategií. Podpora národního fondu je pro koprodukční projekt zcela zásadní i z hlediska možnosti získat podporu z mezinárodního fondu Eurimages.

Počet projektů žádajících v rámci výzev na podporu minoritních projektů byl v předchozím období stabilní. Projekty byly obvykle kvalitní, a i díky pozdějšímu vstupu českých minoritních koproducentů je Rada hodnotila již ve vysoké fázi připravenosti na realizaci. Často se jednalo o mezinárodně úspěšné snímky, které byly následně viditelné na zahraničních festivalech nebo v široké mezinárodní distribuci.

V budoucím období se předpokládá, že samostatná výzva na podporu minoritních koprodukcí bude otevírána ve všech třech kategoriích podpory. Účast českého producenta/žadatele by měla po zohlednění dalších očekávaných zdrojů (optimálně potvrzených v době podání žádosti) činit minimálně 5 % z celkového rozpočtu tak, aby producentovi zůstala možnost aktivně se zapojit do kreativních i producentských aktivit v projektu. Tento podíl je často složený nejen ze zdrojů Fondu (podpora a pobídky), ale i z dalších národních zdrojů (vysílatel, distributor apod.).

Dosavadní praxe v této oblasti neobsahovala určování konkrétních podmínek pro přidělení dotace. Částečně to lze zdůvodnit tím, že většina nejčastěji podporovaných česko-slovenských koprodukcí v sobě organicky spojovala kreativní štáby a herce z obou zemí. Rada se například rozhodla nebodovat obsazení vybraných profesí českými odborníky (jako je tomu u mnoha zahraničních fondů).

U projektů, které přicházejí zejména z evropských zemí s vyšší produkční kapacitou,¹¹⁶ je přitom důležité, aby se na klíčové štábové profese dostali čeští profesionálové. V minulosti toto zapojení vedlo k celé řadě nominací českých tvůrců na prestižní světové filmové ceny (za film Margueritte například obdržel cenu César za nejlepší design filmu architekt Martin Kurel).

U minoritních koprodukcí tak bude nově hodnoceno finanční zajištění projektu, potenciál pro další kofinancování a potenciál pro zapojení českých profesí. Aby bylo možné zajistit větší míru účasti českých profesionálů a vyšší výnosy z prodeje licencí pro českého koproducenta, bude nutné ověřit, že si díky využití prostředků Fondu měl možnost zajistit dostatečný koprodukční podíl.

Z pohledu hodnoticích kritérií je tedy vhodné prioritizovat kritérium **složení kreativního týmu** zvýšením počtu přidělovaných bodů s přihlédnutím k zapojení českých štábových profesionálů. Rady mohou následně tyto profese zařadit do definice projektu a tím pádem si zajistit, že ke změnám může dojít pouze s jejich vědomím.

Dalším klíčovým kritériem je pak **ekonomika projektu**. Pobídky nově směřují i do projektů, které v ČR realizují postprodukci, což byl častý případ především artově zaměřených projektů. Tento typ projektů může kombinací prostředků z pobídek a podpory dosáhnout na vyšší procento koprodukčního podílu a není pak nutné prioritizovat projekty s natáčením v ČR.

Důležitým kritériem je také **relevance k předchozí činnosti žadatele**, aby bylo možné podpořit ty producentské firmy, které v posledních letech minoritní koprodukce úspěšně realizovaly.

Naopak umělecká hodnota projektu jako podkategorie kritéria relevance projektu k cílům výzvy by neměla mít takový bodový dosah, jako doposud.

V případě koprodukčních projektů nelze spoléhat pouze na financování prostřednictvím filmových pobídek, je třeba oba systémy podpory vnímat v symbióze. Filmová pobídka sama o sobě zvyšuje motivaci realizovat část výroby na území ČR, bez selektivní podpory však nemusí české producentské společnosti stačit k dosažení koprodukčního statutu. V případě nedostatečné selektivní podpory může naopak nedostatečný podíl českého producenta na celkovém financování vést k tomu, že projekt nebude realizovat v ČR dostatečný podíl výroby, aby vůbec dosáhl na minimální vstupní limity pro žádost o filmovou pobídku. Ani samotná selektivní podpora na koprodukční statut nestačí. V případě součtu selektivní podpory a pobídky může být celkový český podíl na evropské koprodukci vyšší, a tím pádem i zapojení českých tvůrců výrazněji.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se budou monitorovat následující ukazatele:

- počet bodů u jednotlivých hodnoticích kritérií a v rámci jednotlivých výzev na podporu minoritních koprodukcí;
- počet zapojených českých kreativců, herců a dalších osob ze štábových profesí v podpořených projektech;
- počet jednotlivých zapojených zemí v podpořených projektech v oblasti minoritních

¹¹⁶ V rámci programu Kreativní Evropa je pojem "země s vyšší produkční kapacitou" definován na základě historického objemu výroby audiovizuálních děl a schopnosti generovat vysoký objem produkce. Tento termín se používá k označení států, které pravidelně produkují velké množství filmů a televizních pořadů, čímž přispívají k rozvoji a konkurenceschopnosti evropského audiovizuálního průmyslu. Obecně se může jednat o země, které produkují vyšší počet filmů nebo seriálů ročně (může být stanoveno konkrétní hodnotou), mají rozvinutý filmový průmysl (včetně studií, technického zázemí, škol, produkčních firem), mají vysoký objem investic do audiovizuace, vyvážejí svá audiovizuální díla do zahraničí, je zde poskytována stabilní institucionální a finanční podpora (jsou zřízeny fondy, zavedeny daňové úlevy), vytvářejí vysoký podíl domácího obsahu ve vysílání apod.

koprodukcí a v oblasti majoritních koprodukcí (reciprocita) a porovnání;

- vývoj počtu zapojených zemí, včetně jejich konkrétní identifikace;
- vývoj počtu zapojených zemí s vyšší produkční kapacitou, včetně jejich konkrétní identifikace.

Opatření 3.2 – Filmové pobídky

Kritéria pro poskytování filmových pobídek jsou jasně definována v zákoně o audiovizu a Statutu a příslušné strany s nimi tedy takto mohou pracovat a zohlednit je při plánování a hodnocení projektů.

I když nejsou filmové pobídky primárně nástrojem pro podporu koprodukční tvorby, hrají v propojování českých a zahraničních produkcí významnou roli, a to ve dvou formách: i) česká produkční společnost žádající o filmovou pobídku může být v roli jednoho z koproducentů projektu nebo ii) česká produkční společnost žádající o filmovou pobídku může být čistě v roli servisní společnosti. Obě tyto role představují pro český filmový průmysl nejen ekonomický přínos, ale také významné tvůrčí a technologické zkušenosti. Současně napomáhají jeho zviditelnění na evropské i globální úrovni.

V případě evropských koprodukcí zvyšují filmové pobídky v součtu se selektivní podporou význam a koprodukční potenciál českých producentů – vyšší podíl na financování znamená přenesení větší části výroby na území ČR a vyšší míru participace i na kreativní složce projektu. Přestože jsou hlavní cíle filmových pobídek převážně ekonomického charakteru, napomáhá tento nástroj i posilování stávajících a rozvíjení nových koprodukčních vztahů i k uplatnění českých tvůrců na klíčových štábových pozicích. Tento trend lze v zakázkové výrobě sledovat již nyní, kdy opakované pozitivní zkušenosti zahraničních producentů přispívají k postupnému obsazování významnějších kreativních pozic českými tvůrci (např. nominace na cenu Oscar pro filmy *Nosferatu* či *Na západní frontě klid*).

Jak již bylo řečeno výše, systém filmových pobídek a systém selektivní podpory minoritních koprodukcí je třeba vnímat jako spojené nádoby. Samotná filmová pobídka nemusí být dostatečným finančním vstupem pro získání potřebného koprodukčního podílu českého producenta, nízká selektivní podpora může naopak vyloučit českého producenta z možnosti žádat o pobídku, neboť mu jeho podíl neumožní realizovat v ČR dostatečnou část výroby pro splnění minimálních limitů pobídkových projektů.

Specifický cíl 4 – Podpora exportu (zahraničních prodejů)

Nízká exportovatelnost českých audiovizuálních děl do zemí mimo SR byla identifikována jako zásadní nedostatek českého audiovizuálního průmyslu. Vývoz českých audiovizuálních děl se obecně pohybuje na nízké úrovni, a to ve srovnání s podobně velkými západoevropskými (Belgií, Dánskem) i většími středo- a východoevropskými zeměmi (Polskem, Rumunskem). Mnoho českých filmů se sice exportuje do SR, do žádných dalších zemí se ovšem nedostanou. V rámci sledovaného období 2018–2023 celkový exportní výkon českých filmů stagnoval (k exportu českých televizních seriálů existují pouze fragmentární data). Analýza¹¹⁷ přitom ukázala, že z širokého spektra sledovaných charakteristik jednotlivých titulů má nejsilnější korelaci s exportním úspěchem celková výše veřejné podpory a že v řadě zahraničních teritorií není poptávka po českých audiovizuálních dílech saturovaná.

Rozhovory s klíčovými gatekeepery (mezinárodními sales agenty, festivalovými dramaturgy) potvrdily, že česká audiovize má omezenou viditelnost, nedostatek mezinárodně známých jmen a

¹¹⁷ Viz kap. 1.2.1

vyvolává u zahraničních sales agentů i kurátorů nízká očekávání. ČR je vnímána spíše jako země filmových pobídek a lokací než originálních příběhů a autorských stylů (toto ovšem neplatí pro animovanou tvorbu, která je konkurenceschopnější než hraná, pro dokumentární tvorbu tvrzení platí pak jen částečně). Nejúčinnější cestou k exportu zůstává včasné oslovení vhodného sales agenta, jehož profil odpovídá charakteru projektu a kterému producent přizpůsobí svou prezentaci.¹¹⁸

Podpora exportu byla dosud omezena na propagaci v zahraničí a na mezinárodní koprodukce. Celoevropské srovnání existujících nástrojů pro podporu exportu umožňuje vybrat nástroje, které jdou dále a cílí přímo na uvedený klíčový požadavek zahraniční úspěšnosti: efektivní přítomnost na trzích a získání renomovaného mezinárodního sales agenta, který film bude aktivně reprezentovat a vytvoří pro něj vhodnou prodejní i festivalovou strategii.¹¹⁹

Opatření 4.1. Podpora mezinárodních prodejů prostřednictvím producenta a sales agenta

Opatření se bude skládat ze dvou složek (plus dodatečných dvou k přípravě pro budoucí období), které se stanou součástí podpory vývoje a výroby všech tří kategorií AV děl a budou působit synergicky s podporou minoritních koprodukcí a propagace české audiovizí v zahraničí:

- a) Začlenění následujících aktivit do žádosti o podporu výroby bude zohledněno při hodnocení projektu: u kritéria **ekonomika projektu** věcné náklady na výrobu zahraniční distribuční kopie majoritně českého film včetně výroby DCP, dabingu, titulků a překladu scénáře, jakož i náklady na mezinárodní propagaci a marketing (tj. na projekce na marketu a další B2B projekce, trailer, promo reels, lookbook, reklamní prostor, plakát, letáky, reklamní prostor, shipping atd.), případně na služby digital marketing společnosti.
- b) Ve výzvě na podporu účasti českých AV děl na zahraničních festivalech bude možné žádat i o podporu na absolvování propagačních aktivit (Pitching fóra, Works in Progress) v případě, že na ně bude projekt vybrán. Zároveň v případě přijetí již hotového AV díla do programu velkých filmových festivalů s potenciálem prodeje licencí v rámci jejich interních trhů (EFM, Marché du Film atd.) bude možné dotaci využít na interní náklady spojené s dalším prodejem licencí. Dotaci bude možné využít na pokrytí následujících nákladů:
 - i.) mobilita ve fázi vývoje – náklady na mezinárodní workshopy a markety – cestovné a participation fee, s cílem hledání koprodukčních partnerů a sales agentů atd. (WEMW Terst, Torino Film Lab apod.);
 - ii.) osobní náklady na činnost interního sales experta, kterého zaměstná producentská firma na navrhovaném projektu (ideálně již od fáze pozdního vývoje) – tento expert bude zodpovědný za komunikaci a koordinaci se zahraničním sales agentem, případně (pokud se mu nepodaří získat prodejní zastoupení) přímo za prodejní a festivalovou strategii.
- c) Pro nadcházející období je také možné vytvořit prostor pro paušální odměnu českému producentovi za získání zastoupení renomovaným mezinárodním sales agentem, uvedení domácího filmu v zahraniční kinodistribuci, TV vysílání nebo VOD katalogu – odstupňovaná bude podle počtu trhů, dosažené návštěvnosti, počtu VOD katalogů a počtu preferovaných festivalů, resp. konkrétních sekcí (bodové ohodnocení festivalů viz níže),¹²⁰ a započítá se

¹¹⁸ Tento specifický cíl je navržen v návaznosti na pracovní výsledky výzkumného projektu TAČR Podpora exportu audiovizuální tvorby: nástroje pro měření, predikci a posilování přeshraniční cirkulace českých filmových a televizních děl (TQ01000479).

¹¹⁹ Rešerše identifikovala 14 evropských zemí se systémem podpory audiovizuálního exportu včetně Velké Británie.

¹²⁰ Jako vzor zde může sloužit program CNC Fonds d'aide à la promotion à l'étranger des œuvres cinématographiques, https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/exportation/fonds-daide-a-la-promotion-a-letranger-des-oeuvres-cinematographiques_190734

jako automatický kredit do podpory na výrobu dalšího projektu, pokud tento projekt bude úspěšný dle standardních kritérií.

Pro měření komerční úspěšnosti budou vytvořeny odstupňované kategorie se sazbami kreditu, které se budou počítat za různé typy distribuce. Návrh kategorií vypadá následovně:

- Mezinárodní sales agent (oficiální zastoupení) – 500 000 Kč
- Návštěvnost v kinech mimo ČR, Slovensko a koprodukční země dle databáze Lumière:
 - 1 000–5 000 diváků – 200 000 Kč
 - 5 000–50 000 diváků – 600 000 Kč
 - 50 000–100 000 diváků – 2 000 000 Kč
 - nad 100 000 diváků – 3 000 000 Kč
- Počet VOD katalogů mimo CZ, Slovensko a koprodukční země dle databáze Lumière VOD nebo JustWatch:
 - 1–10 – 100 000 Kč
 - 10–30 – 300 000 Kč
 - 30–50 – 1 000 000 Kč
 - nad 50 – 2 000 000 Kč

K měření festivalového úspěchu bude použit žebříček konzultovaný s domácími i zahraničními experty, který rozlišuje prioritní festivaly i některé jejich prestižní sekce. Za 1 bod festivalového kreditu se bude přidělovat 300 000 Kč. Při uvedení českého AV díla v programu nejprestižnějších festivalů (Cannes, Berlinale, Benátky) to může být až 5 kreditů. Při premiéře v soutěži Karlovarského festivalu to může činit 2 kredity apod.

- d) V budoucím období lze navrhnout přímou podporu nezávislé zahraniční sales agentury (tj. nevlastněné poskytovatelem mediálních služeb), jež získá práva na mezinárodní prodej českého audiovizuálního díla, přičemž podpora bude pokrývat část nákladů spojených s propagací a prodejem českého titulu do jednotlivých teritorií. Tady je problematický fakt, že tuto podporu v zahraničí realizují spíše instituce zřízené za účelem propagace národní audiovizuace, a nikoliv samotné fondy, pro něž platí, že zahraniční společnosti nebývají aktivními žadateli v jednotlivých výzvách. Pokud by se podařilo najít způsob, jakým může Czech Film Center tuto podporu realizovat, bylo by to vysoce funkční opatření.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se budou monitorovat následující ukazatele:

- počty projektů, které náklady na podporu prodeje zahrnují do nákladů při přidělení podpory na vývoj a výrobu;
- míra zastoupení českých majoritních projektů v programech fór a festivalů (ve spolupráci s Czech Film Center);
- míra využití bonusů Radami ve vybraných výzvách na podporu vývoje nebo výroby AV děl.

Připraví se analýza možností podpory zahraničních sales agentů z rozpočtu Fondu a jeho vnitřních organizačních složek.

Specifický cíl 5 – Podpora a rozvoj začínajících talentů

Usnadnění přístupu na trh začínajícím tvůrcům je dlouhodobě jednou z klíčových politik Fondu. V předchozím období se tato podpora v oblasti hraného filmu realizovala v prostřednictvím samostatných vývojových i výrobních výzev. U dokumentární tvorby a animace byly debuty podporovány ve společných výzvách s ostatními projekty. Tento systém se ukázal jako funkčnější. V případě samostatných výzev pro hrané debuty s nízkou alokací v rozmezí 10–23 mil. Kč dostávaly debuty průměrně na výrobu 3,5 mil. Kč, což je podstatně nižší částka než u standardních výzev. Problém je zřejmý při porovnání s průměrným celkovým rozpočtem, který tvořil průměrně 21 mil. Kč. Oproti tomu ve standardní výzvě činila průměrná podpora 8,3 mil. Kč z celkového rozpočtu, jehož průměrná výše dosahovala 37,3 mil. Kč. Toto nastavení sice umožňovalo žadatelům soutěžit výhradně se soupeři ve stejném postavení, nicméně silně diskriminovalo projekty s vyšším rozpočtem a vyšší požadovanou dotací. Ti pak zpravidla stejně zkoušeli žádat o podporu v klasických výzvách. Zároveň se v některých letech ukázalo, že debutů bylo více než v jiných, a řada z nich tak žádala opakovaně. Některé nakonec úspěšné debuty (*Od Marca do mája*) nezáskaly i přes opakované žádosti podporu vůbec. To opět souvisí s klíčovým hodnotícím kritériem předchozího období – uměleckou kvalitou projektu. Právě nízké hodnocení tohoto kritéria znamenalo komplikace i pro další debutanty (film *Mord*).

Podpora debutantů byla zatím navázána na statut režiséra/režisérky projektu a nezohledňovala další klíčové pozice, jako je scenárista nebo producent. Přitom pro debutujícího producenta je extrémně obtížné získat pro svůj projekt další financování z lokálních i zahraničních veřejných i soukromých zdrojů. Některým debutům podpora kryla až téměř 50 % rozpočtu. Ostatním projektům pak průměrně podpora pokrývala cca 11,3 % celkových finálních rozpočtů a dalších cca 13,7 % pak projektům průměrně přidaly filmové pobídky, na které debuty často kvůli omezeným rozpočtům nedosáhnou. V nadcházejícím období je tedy nutné narovnat i tuto disproporci a jako debutanty vnímat i začínající producenty.

Podpora debutujících tvůrců zasahuje i do dalších strategických a specifických cílů a týká se podpory v oblasti distribuce, propagace nebo vzdělávání filmových profesionálů. I zde budou implementována opatření, která začínajícím autorům i producentům umožní start jejich kariéry.

Řada zahraničních fondů umožňuje automatické financování firem a týmů, které uspěly na vybraných filmových festivalech se svými krátkými či studentskými filmy. Dokonce jsou podmínky této automatické dotace otevřené natolik, že její přidělení není podmíněno realizací konkrétního projektu. To je v případě Fondu nemožné, nicméně historie studentských prací (především krátkometrážních filmů) by měla být při žádostech o podporu debutů výrazně zohledněna v bodování.

Převážná většina debutů si následně vede lépe v jiných ukazatelích než těch, které měří komerční výkon (návštěvnost v českých kinech, prodeje do zahraniční distribuce). Jsou naopak velmi dobře přijímány na filmových festivalech. Velká část z českých debutů z let 2017 až 2024 měla premiéru právě na nejprestižnějších filmových festivalech. Začínající firmy tedy mají díky tomu solidní startovní pozici v kontextu exploatace dalšího filmu, ale dlouho nemají přístup k dalším grantům především na evropské úrovni. Ty jsou určeny primárně zkušeným produkcím. Je tedy důležité promyslet, zda opatření navrhovaná v další části nevztáhnout i k druhým filmům. To se týká jak kategorie kinematografie, tak animace.

V oblasti televizního vysílání předpokládáme, že novela zákona a nové výzvy na podporu vývoje a výroby v této oblasti posílí pozici nezávislých producentů v tomto segmentu audiovizuální tvorby. Je proto důležité debutující tvůrce a žadatele podpořit úpravami hodnotících kritérií i v těchto výzvách, kde bude za debut považováno AV dílo, které realizují tvůrce, co zatím pro televizní vysílání ani pro VOD platformy AV díla netočili. Toto opatření by mělo podpořit diverzifikaci obsahu producentských firem a multiplikační efekt všech tří nových kategorií podpory.

V oblasti videoher bude nutné po dokončení procesu notifikace podpory u EK primárně situaci monitorovat a dle prvotního vývoje cíle a s nimi spojená opatření upravit.

Opatření 5.1 – Konkrétní nastavení hodnoticích kritérií a indikátorů s cílem usnadnit přístup k selektivní podpoře začínajícím producentům i kreativním týmům

V nadcházejícím období nebudou vyhlašovány výzvy na podporu debutů v žádné z kategorií podpory. Ve všech vývojových a výrobních výzvách napříč kategoriemi (kinematografie, televizní díla, animace a videohry) však budou hodnoticí kritéria v TRT upravena tak, aby bylo možné dlouhodobě podporovat debutující autory a producenty. Žadatel, který svůj projekt nebo svou firmu identifikuje jako debutující, zaškrtně tuto skutečnost při podání žádosti, a pokud ji Rada potvrdí, budou se při posuzování hodnoticích kritérií aplikovat modifikované bodové hodnoty. Dle minimálních bodových hodnot v opatření 2.3 lze například zvýšit bodovou hranici za tvůrčí tým a projekt posuzovat dle úspěšnosti předchozích studentských či krátkometrážních filmů realizačního týmu. Nebo naopak lze snížit váhu bodování za relevanci k předchozí činnosti žadatele, neboť v tomto případě je možné očekávat minimum úspěšných realizací. Nemusí to být nicméně vhodné za situace, kdy bude debut produkován zaběhnutými producenty firmami. Automaticky se pak u debutů mohou také přičítat body za inovativnost v kritériu relevance projektu k výzvě.

Součástí tohoto opatření je také přidání debutů a druhých filmů do definice *náročného díla*. To se týká především hraných AV děl, jelikož ty dokumentární a animované spadají pod tuto definici automaticky. Toto zařazení umožní debutům získat veřejnou podporu až do výše 90 % na celkovém rozpočtu projektu.

Další součástí tohoto opatření je zavedení systému cílových hodnot. Ten je součástí opatření 2.1. Rada si v každé výzvě stanoví minimální počet podpořených debutů. Ten by měl odpovídat průměrnému zastoupení debutů v předcházejících výzvách a neměl by překročit 25 % plánovaných podpořených projektů.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se navrhuje:

- sledovat počet podpořených a nepodpořených debutů ve výzvách na podporu vývoje a výroby;
- sledovat procentuální zastoupení debutů v jednotlivých výzvách a provést porovnání napříč kategoriemi;
- provést analýzu efektivity zvýhodněného bodování v rámci vybraných hodnoticích kritérií u jednotlivých výzev.

Specifický cíl 6 – Udržitelnost

Téma udržitelnosti lze rozdělit do dvou samostatných oblastí. Tou první je oblast tzv. greenfilmingu, která je provázaná s celoevropskými cíli na dekarbonizaci a postupné budování bezemisní společnosti. Tou druhou je pak oblast sociální udržitelnosti, v níž by mělo docházet ke zlepšování pracovních podmínek jednotlivců zapojených ve všech oblastech audiovizu. Obě tyto problematiky jsou do strategií národních audiovizuálních fondů zaváděny autonomně bez společné směrnice či jiného společného evropského předpisu. I v případě evropských dotací jsou brány v úvahu zatím spíše jen při posuzování strategického směřování žadatele, bez zásadního dopadu na výsledné rozhodnutí o poskytnutí dotace.

Soukromé i veřejnoprávní televizní a VOD společnosti implementují tuto agendu rychleji a již dnes se zabývají dopady svých projektů např. na životní prostředí. Důvodem může být jak snaha o pozitivní vnímání veřejností (zákazníky), tak současné/budoucí povinnosti podnikatelských

subjektů v oblasti ESG.

Co se týče v oblasti sociální udržitelnosti, nezávislí producenti si standardně najímají tvůrčí a štábové profese pouze na konkrétní projekt. Tito profesionálové tak pracují jako OSVČ, a proto je prostor pro jakákoli sociálně přívětivá opatření logicky v tomto případě omezený. Jistou míru ochrany a benefitů lze zaručit pouze u zaměstnaneckých poměrů.

V ČR vznikla v roce 2024 Platforma pro udržitelnou audiovizí, kterou založily profesní organizace společně se soukromými vysílateli, veřejnoprávní Českou televizí a s FAMU. Vznikla tak nezávislá platforma s podporou široké škály organizací působících v audiovizí, která se může stát hlavním opěrným bodem pro aplikaci udržitelných standardů v praxi, čímž otevře prostor pro zahrnutí příslušných témat do strategických materiálů Fondu či do jednotlivých výzev. Cílem platformy je totiž také vytvořit síť „zelených“ konzultantů, kteří by mohli v blízké budoucnosti na projektech pracovat a pozitivně ovlivňovat jejich uhlíkovou stopu.

Udržitelnost se týká nejen vývoje a výroby audiovizuálních děl, ale také celé oblasti infrastruktury, v jejímž rámci podávají žádosti o podporu různé typy žadatelů od měst a obcí, přes jejich příspěvkové organizace po filmové školy, státní instituce, soukromé společnosti či spolky a zapsané ústavy.

Vzhledem k relativní novosti tématu se navrhuje u prvních výzev po transformaci zařadit udržitelnost mezi hodnoticí kritéria a začít tuto oblast u jednotlivých projektů mapovat. Na základě získaných dat pak bude možné vyhodnotit, jaký je například stav v případě pozice *konzultujícího udržitelnosti* u různých typů projektů nebo zda mají žadatelé zpracovány dlouhodobější strategie udržitelnosti. Z hlediska sledování genderové vyváženosti u podpořených projektů je nutné sledovat gender u členů tvůrčích týmů. Dlouhodobým cílem je podpora růstu počtu žen na klíkových pozicích při vývoji a výrobě AV děl. Ze studie, kterou realizovala APA v roce 2024, víme, že podíl žen na těchto pozicích je pod průměrem zemí EU (u režisérů je to dle studie 16 % v českém filmu k 20 % v EU),¹²¹ a že za posledních třicet let se podíl zvyšuje jen minimálně. Mezi hlavní důvody patří náročnost sladování osobního a pracovního života nebo nižší honoráře. K tomu zatím Fondu chybí statistické údaje, nicméně ve výše uvedené studii jsou tyto motivy dle závěrů kvalitativní analýzy identifikovány jako klíčové.

Otázky udržitelnosti by se měly propsat i do formulářů rozpočtů, protože položky nákladů spojených s udržitelnými opatřeními zatím v rozpočtech nejsou a nelze je tudíž sledovat. Dalším krokem v rámci tohoto specifického cíle bude příprava implementace kapacitně náročnějších opatření, jakými jsou audity udržitelného přístupu či kalkulačka uhlíkové stopy. Jelikož pro tato opatření zatím není dostatek datových podkladů, protože téma je relativně nové, je třeba, aby na monitorování a následně na tvorbě doporučení dál pracovala Kancelář Fondu a plán předložila Představenstvu a Radám při revizi KRA a KK na rok 2027.

Dílič kroky již však jsou součástí opatření v této KRA u dalších cílů. Oblast sociální udržitelnosti

¹²¹ Gender na úrovni režisérské pozice má vliv i na diverzitu tvůrčího týmu a reprezentaci genderových rolí ve filmových příbězích. Mezinárodní data ukazují, že pokud režírují ženy, mají projekty inkluzivnější štáb a ženské postavy jsou méně stereotypní, komplexnější a proaktivnější. Filmy s minimálně jednou režisérkou vykazovaly podstatně vyšší míru zaměstnanosti žen v dalších klíkových rolích oproti filmům s výhradně mužským režisérem či režiséry – ať už jde o scenáristky (61 % oproti 9 %), střihačky (35 % oproti 18 %), kameramanky (10 % oproti 7 %) nebo skladatelky (26 % oproti 11 %). Filmy s minimálně jednou režisérkou nebo scenáristkou mají výrazně více aktivních mluvících ženských postav než filmy vytvořené pouze mužskými tvůrci. Ve filmech s minimálně jednou ženou režisérkou a/nebo scenáristkou tvořily ženy 48 % hlavních hrdinek. Ve filmech s výhradně mužskými režiséry a/nebo scenáristy tvořily ženy pouze 19 % protagonistek, tedy postav, z jejichž perspektivy je příběh vyprávěn. Jak ukazují výzkumy z různých evropských zemí nebo např. Austrálie, politiky zaměřené na odstraňování nerovnosti v pracovních příležitostech a v rozdělování veřejných financí tedy mohou mít pozitivní dopad nejen na diverzitu tvůrčích týmů, ale i na zobrazování žen. Přesto politické úsilí v této oblasti zůstává nedůsledné a naráží na systémové průmyslové normy, které stále omezují ženské vedoucí role a narativy. Susan Liddy (ed.), *Women in the International Film Industry: Policy, Practice and Power*. Cham: Springer 2020.

reflektují některé návrhy změn ve vyhlášených výzvách (vymezení uznatelných nákladů atd.).

Opatření 6.1 – Udržitelnost jako součást formulářů ve výzvách a jako hodnoticí kritérium

Do formulářů výzev bude mít žadatel možnost propsat novou pozici: *konzultující udržitelnosti*. Tato pozice se tak stane součástí tvůrčího týmu (mimo definici projektu). Zároveň bude možné pro tuto pozici alokovat prostředky v rozpočtu projektu, neboť příslušná kolonka pro honorář *konzultujícího* v něm zatím nebyla obsažena. Ve výzvách od KK2027 dále pak bude možné podmínit zařazení *konzultujícího* jeho certifikací, které začnou probíhat na FAMU v průběhu roku 2026.

Ve formulářích bude také po spuštění AIS PORT možné sledovat složení tvůrčích týmů dle genderu. K tomu je zapotřebí přidat do příslušných kolonek pohlaví. Podobně jako jiné zahraniční fondy bude český Fond pracovat se třemi kategoriemi – muž, žena, jiné. Vzhledem k příčinám nízkého zastoupení žen v klíčových tvůrčích profesích bude ve vybrané výzvě na podporu vývoje zavedena možnost udělení bonusu pro ženské týmy. Ten by měl kompenzovat vyšší náklady, které ženské týmy mají. Například v oblasti hraného filmu by tedy mohla existovat možnost, aby v případě 80% zastoupení žen v tvůrčím týmu, jehož složení nadefinuje výzva, žadatel požádal o 1,5 mil. Kč namísto 1,25 mil. Kč (což je standardní maximální částka podpory ve výzvě). Toto opatření má za cíl zvýšit diverzitu uvnitř kreativních týmů s ohledem na (ve studii uvedené) překážky pro práci žen v audiovizí.

Další opatření v oblasti honorářů se týká uznatelných nákladů, kdy bude nově žadatel o podporu vývoje povinen utratit určitou část dotace za honoráře tvůrčích týmů v definici projektu.

Udržitelnost jako hodnoticí kritérium bude součástí TRT jak v oblasti vývoje a výroby, tak v oblasti infrastruktury. Hodnotit se bude přítomnost konzultujícího udržitelnosti či další praktická opatření, která v této oblasti žadatel plánuje či dlouhodobě realizuje. Dále se bude hodnotit zapojení tématu udržitelnosti do obsahové části projektu. Kritérium se bude týkat jak environmentální, tak sociální udržitelnosti. Obsah otázek k tomuto kritériu byl připraven ve spolupráci s Českou platformou pro udržitelnou audiovizí (PUAV), stejně jako metodika jeho hodnocení pro hodnotitele a Rady.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se navrhuje:

- monitorovat počet podpořených žádostí s bonusem;
- sledovat podíl mužů a žen v klíčových štábových profesích a vývoj podílu žen v porovnání se současným stavem;¹²²
- analyzovat vyúčtování projektů s ohledem na relevantní položky uznatelných nákladů;
- vyhodnocovat objem a vývoj výdajů na udržitelnost z vyúčtování podpořených projektů,
- mapovat srozumitelnost hodnoticího kritéria **udržitelnost** pro Rady a žadatele a jeho bodování (nástrojem pro měření může být dotazníkové šetření).

Opatření 6.2 – Tvorba strategie implementace dalších cílů v oblasti udržitelnosti

Mezi další nástroje, které jsou běžně používány jak zahraničními fondy, tak vysílateli či VOD platformami patří:

¹²² Popsán v Czesany Dvořáková, T., Cutáková, A., Voleková, H., Větrovský, K., Šiler, J. Ženy v hlavních filmových profesích: celovečerní film. Asociace producentů v audiovizí, 2024. Dostupné z <https://asociaceproducentu.cz/storage/app/media/STUDIE/STUDIE%20C5%BDENY%20VE%20FILMU%20VERZE%202.pdf>

- kalkulačka uhlíkové stopy,
- bonusy za environmentální audit,
- podpora zajištění adekvátních honorářů tvůrců a jejich smluvního zajištění,
- bonusy pro ženské týmy,
- kvóty pro specifická díla s tématem udržitelnosti a diverzity.

Do reálné praxe české audiovize zatím tato opatření nebyla implementována. Chybí certifikování *konzultující udržitelnosti*, k dispozici není adekvátní kalkulačka uhlíkové stopy, která by pracovala například s lokálními emisními faktory. Auditorské společnosti nedisponují auditory pro tuto oblast. Systém kvót zatím nezavádí ani vysílatelé a dlouhodobě se nesleduje gender v žádostech o podporu. Proto je nutné, aby se téma udržitelnosti a případná implementace dalších nástrojů, které povedou k výraznějším zásahům do systému selektivní podpory, staly předmětem nové strategie udržitelnosti Fondu. Tu by měla do konce roku 2026 zpracovat Kancelář Fondu ve spolupráci s PUAV a asociacemi a aktéry, kteří jsou v platformě sdružení. Strategie by se měla týkat všech okruhů podpory.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se navrhuje zpracování strategie udržitelnosti Fondu.

Specifický cíl 7 – Postupná integrace segmentu videoherního průmyslu do strategického výhledu

Vzhledem k teprve nedávnému rozšíření oblasti podpory audiovize o videoherní průmysl a zejména kvůli tomu, že Evropská komise doposud¹²³ nevydala kladné rozhodnutí o schválení příslušného režimu veřejné podpory, je KRA zaměřena především na vývoj, výrobu, distribuci či uvádění filmových a televizních děl. Analýza historického ani očekávaného vývoje videoherního průmyslu, vyhodnocení a konkrétní schémata podpory nejsou prozatím do této KRA explicitně zařazena. Předpokládá se však, že v rámci budoucích aktualizací KRA (první s předběžným termínem v červenci 2026) se jim bude KRA věnovat detailněji tak, aby se videoherní průmysl postupně stal součástí strategického výhledu audiovize. Z dlouhodobého hlediska tak postupně dojde k redefinování pojetí audiovizuálního průmyslu, aby reflektovalo novou realitu digitální tvorby se všemi významnými přínosy videoherního průmyslu ve formě inovací, kreativity, exportního potenciálu či tvorby pracovních míst.

Opatření 7.1 – Zpracování analytické textace koncepce podpory videoher

V rámci přípravy další každoroční aktualizace KRA, jejíž předběžný termín je stanoven na červenec 2026, bude ze strany Fondu zpracována analytická část týkající se koncepce podpory videoher. Tato část bude vycházet zejména ze schválených pravidel veřejné podpory definovaných v rozhodnutí o notifikaci EK zaměřené na oblast videoher. Notifikace však k datu zpracování tohoto dokumentu zatím nebyla Fondem obdržena.

Přípravné analytické podklady budou dále čerpat z odborné studie H. Bendové (odkaz viz kap. 1), vypracované na počátku roku 2025. Tato analýza se zaměřuje na význam videoherního segmentu či jeho produkční specifika. Tyto výstupy budou využity pro formulaci ucelené a dlouhodobě udržitelné koncepce podpory videoherního průmyslu jakožto součásti audiovizuálního sektoru.

¹²³ K datu schválení KRA.

3.4 Strategický cíl B – Stabilita vybraných prvků infrastruktury

Podpora vývoje a výroby audiovizuálních děl by neměla smysl, pokud by Fond zároveň nepodporoval infrastrukturní projekty, jakými jsou

- distribuce do kin,
- distribuce na platformy VOD,
- vzdělávání profesionálů v audiovizi,
- modernizace a digitalizace kin,
- propagace českých AV děl v zahraničí,
- pořádání festivalů v oblasti audiovize,
- ochrana autorských práv a další.

Fond tyto oblasti dlouhodobě podporuje v rámci výzev vyhlášených v okruzích dle § 31 odst. 1) písm. c) až j) zákona o audiovizi. Řada projektů (např. filmové festivaly) žádá pravidelně každý rok a bez podpory by se neobešly. Vedle pravidelných výzev Fond v těchto okruzích vyhlásil i různé mimořádné výzvy, které měly pokrýt výpadky příjmů kin, distributorů a producentů během pandemie covidu-19. Pro KK2026 byla takto připravena výzva na podporu kin, které byly zaplaveny během povodní na podzim roku 2024 v oblasti podhůří Jeseníků. Dále Fond v minulosti podpořil i vznik regionálních filmových kanceláří, jejichž založení vedlo k růstu objemu finančních prostředků směřujících do audiovize z rozpočtů obcí a krajů a mělo/má nezanedbatelné pozitivní efekty na decentralizaci audiovizuální tvorby a přesun části dění v AV průmyslu z hlavního města do regionů.

Do výzev v této oblasti bude nutné postupně začlenit projekty z kategorie televizních děl a videoher – zmínit lze např. tradiční výzvy na podporu propagace a konferencí. Specifické projekty v této oblasti se pak budou moci hlásit i do výzev k podávání žádostí o podporu vzdělávání profesionálů v audiovizi nebo o podporu celoroční činnosti nebo distribučních projektů. U videoher tomu musí, stejně jako v případě podpory vývoje a výroby, předcházet úspěšná notifikace u EK.

Na základě evaluace dosavadního fungování Fondu jsou v této KRA revidovány dosavadní výzvy v této oblasti, včetně jejich alokací. KRA pracuje i s faktem zvýšení audiovizuálních poplatků pro kina a tím pádem i pro filmové distributory.

Oblast infrastruktury se dynamicky mění stejně jako celý audiovizuální průmysl. Je proto důležité, aby vyhlášené výzvy byly flexibilní a Rada měla možnost v jejich znění reflektovat aktuální situaci.

Specifický cíl 8 – Adekvátní podpora všech infrastrukturních aktivit definovaných v zákoně o audiovizí

Záměrem tohoto cíle je zajištění adekvátní podpory okruhů spadajících do kategorie podpory infrastruktury audiovize (distribuce, technický rozvoj, propagace, publikační činnost, zachování a zpřístupnění, vzdělávání a výchova, festivaly, ochrana práv). To obnáší navázání na dosavadní strukturu podpory (dosud vyhlašované výzvy), prioritizaci jednotlivých okruhů dle dopadů na audiovizí a v neposlední řadě řešení podpory v kontextu dotačního programu OMA při MKČR, který řadu infrastrukturních projektů dostatečně podporuje.

Výzvy v některých infrastrukturních okruzích nebyly za dobu fungování Fondu nikdy vyhlášeny. Jednalo se o okruhy *Zachování a zpřístupnění národního dědictví* a *Ochrana práv k audiovizuálním dílům a jejich záznamům*. Na oba okruhy chyběly finanční prostředky. Zároveň se jejich věcná náplň překrývala s aktivitami Národního filmového archivu (v případě okruhu *Zachování a zpřístupnění národního dědictví*) a České protipirátské unie (v případě okruhu *Ochrana práv k audiovizuálním dílům a jejich záznamům*).

V jednom z dalších okruhů Fond vyhlašoval výzvy jen pro určitý segment žadatelů. Šlo o okruh **Vzdělávání a výchova v oblasti audiovize**, kde se Rada rozhodla podporovat pouze projekty vzdělávání filmových profesionálů.

V ostatních okruzích byly výzvy vyhlašovány pravidelně. Jednalo se o okruhy podporující distribuci, technický rozvoj, propagaci, publikační činnost a výzkum, vzdělávání a festivaly a konference. Kromě projektů technického rozvoje a distribuce byla většina projektů podpořených v rámci těchto výzev kofinancována z grantového programu Odboru médií a audiovize (OMA) Ministerstva kultury, které také převzalo odpovědnost za financování projektů v oblasti filmové výchovy. Tento postup byl odsouhlasen podpisem memoranda mezi oběma institucemi, v němž se zároveň deklaruje, že ušetřené prostředky Fond použije na podporu vybraných filmových festivalů. Naplnit všechny body memoranda se beze zbytku nepodařilo. Vybrané festivaly, které měl výhradně podporovat Fond byly nakonec podporovány i z prostředků OMA. V oblasti filmové výchovy jsou projekty, které naopak i nadále podporuje Fond v rámci celoroční činnosti institucí i přesto, že pro tuto oblast nemá samostatnou výzvu. Nicméně spolupráce mezi OMA a Fondem při financování infrastrukturních projektů je v budoucnosti klíčová.

Užšímu vymezení působnosti obou subjektů v oblasti podpory infrastrukturních projektů brání především fakt, že OMA nedisponuje vlastní strategií podpory. Tu supluje jen vymezení okruhu podporovaných projektů a struktura hodnotících kritérií. Není tedy zřejmé, jaké cíle podpora poskytovaná OMA v audiovizí sleduje. Problematická je také výše alokace, kterou určuje politické vedení MK vždy až na začátku každého kalendářního roku. Výzva pro přihlašování projektů je však vypisována již na podzim roku předcházejícího. Přestože je program koncipován jako selektivní, integroval do sebe i podporu projektů, které dlouhodobě stály mimo (např. největší české festivaly, přičemž o výši dotace rozhodovalo přímo vedení MK; odborná komise, která projekty hodnotí, na ni nemá výraznější vliv).

Dalším důležitým spolufinancujícím subjektem je program Kreativní Evropa a jeho část MEDIA. Ta hraje významnou roli i v oblasti vývoje a části výroby AV děl. U infrastruktury jsou z tohoto programu financované vzdělávací platformy, filmové festivaly a distributoři.

V kontextu již stanovených specifických cílů v oblasti podpory vývoje a výroby v této KRA se na základě evaluace dosavadního fungování Fondu ukazuje jako klíčová podpora vzdělávání profesionálů v audiovizí, podpora festivalů a podpora propagace. Zcela specifickou roli pak má podpora distribuce a technického rozvoje, z níž finanční prostředky směřují do projektů distribučních společností a provozovatelů kin, kteří výrazně ovlivňují míru zpřístupňování českých AV děl širokému publiku. U ostatních okruhů by, s ohledem na rozvoj nových technologií, bylo vhodné zrevidovat zacílení výzev. V okruhu na ochranu práv k audiovizuálním dílům a jejich záznamům by

například bylo vhodné se věnovat rostoucímu vlivu AI na AV tvorbu.

Dlouhodobě se také mluví o financování digitalizace filmů, které byly v letech 1990–2015 distribuovány na klasickém 35mm pásu. Zatímco digitalizace filmů, které vznikly do roku 1989 a k nimž Fond a NFA drží licence, probíhá, u digitalizace filmů z devadesátých let 20. století a nultých let 21. století záleží na finančních možnostech jednotlivých producentů.

Pro nadcházející období tří nejbližších KK se jeví jako vhodné zachovat kontinuitu a zčásti pokračovat v podpoře v její dosavadní struktuře. Je však žádoucí zpřesnit vymezení některých výzev tak, aby žádosti byly podávány do těch, kam skutečně věcně patří, a zrevidovat jejich alokaci. V tomto období bude také důležité postupně integrovat do dosavadních infrastrukturních okruhů videoherní projekty, které jsou zásadní pro řešení problematických oblastí identifikovaných v podkapitole 2.5.5. Vyhlášení nových výzev, které byly připraveny během transformace a jejichž implementace bude vhodná již v průběhu roku 2026, se plánuje pro oblast distribuce a propagace.

Opatření 8.1: Alokovat prostředky na podporu nových typů projektů, revidovat dosavadní alokaci (KK Infrastruktura audiovizí)

Jak bylo uvedeno výše, aktuálně se navrhuje jen částečné změny, a to jednak v alokacích, a dále v okruzích distribuce, propagace a vzdělávání. Do některých výzev pravidelně podává žádost řada žadatelů, jejichž projekty se bez podpory Fondu neobejdou, a je tedy nutné změny realizovat postupně. Česká republika patří k zemím s největší hustotou kin v Evropě, má také poměrně širokou síť filmových přehlídek a festivalů, což na tuto oblast klade v kombinaci s externími vlivy vysoké finanční nároky.

V oblasti distribuce dojde k navýšení alokace a také se rozšíří typy projektů, na jejichž podporu bude moci žadatel žádat finanční prostředky. Navýšení reaguje jednak na větší zatížení distributorů AV poplatkem, jehož odváděné procento se zvedlo na dvojnásobek, jednak na rostoucí ceny služeb a reklamy.

Další navrhovanou změnou je otevření výzvy na podporu propagace klasických kin. Je to právě síť klasických kin, jejichž návštěvnost a podíl na trhu roste.¹²⁴ Alokace navrhovaná pro tuto výzvu je prozatím 4 mil. Kč a jejímu vyhlášení by měla předcházet analýza pilotních projektů (ve spolupráci s APK) tak, aby bylo možné stanovit očekávané částky podpory a další specifikaci výzvy. Další nový cíl pro okruh modernizace a digitalizace je podpora rozvoje druhých a třetích sálů klasických kin, které umožní diverzifikovat nabídku a rozšířit infrastrukturu potřebnou pro častější uvádění například artových filmů.

Zachovány budou všechny výzvy pro oblast propagace s tím, že i u výzvy na podporu celoroční činnosti se předpokládá, že bude jako doposud vyhlášovaná jednou za dva roky. Zvýší se objem prostředků ve výzvách k podávání žádostí o podporu účasti českých děl na zahraničních festivalech, a to z důvodu rozšíření jejich záběru o účast českých projektů na filmových a televizních trzích. K dalšímu navýšení pak může dojít při začlenění obdobných projektů z oblasti herního průmyslu.

V okruhu Publikační činnost zůstanou dosavadní výzvy zachovány.

U výzev, v jejichž rámci je podporováno vzdělávání profesionálů v audiovizí, je situace komplikovanější. Důvodem jsou právě probíhající změny v podpoře vzdělávacích platform z grantových prostředků programu Kreativní Evropa, který je klíčovým zdrojem financí těchto platform. Navíc jsou platformy typu Midpoint nebo Ex Oriente podporovány Fondem ve dvou

¹²⁴

https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/artova-kina-pritahuji-stale-vice-divaku-359415?fbclid=IwY2xjawK9DkFleHRuA2FibQlxMQBicmlkETBrQXEwNkJubXBxZVRJZHZKAR60S0WmOjzhZlpwBRZIKYznQ7WKCVW6TFRMAc9c1TW1X9uBB-CIMe2wcjoXQ_aem_dCQcCV_AK6J7FIY-ssP6xA

druzích výzev – ve výzvě na podporu celoroční činnosti a na podporu vzdělávání filmových profesionálů. Zde dojde alespoň ke sjednocení a zbývající dvě velké platformy budou v nadcházejících letech žádat o podporu v rámci výzvy na podporu celoroční činnosti.

Poslední výzvou s navrhovaným větším objemem prostředků je výzva k podávání žádostí o podporu filmových festivalů.

V přechodové KK Infrastruktura 2026 bude třeba některé výzvy vyhlásit dvakrát, protože podpora je přidělována jako roční a Fond v důsledku transformace některé výzvy pro letošní rok nevyhlásil.

Tabulka 14: Krátkodobá koncepce – Infrastruktura audiovizí

	Okruh	Název výzvy	Původní alokace	KK 2026	Rozdělení do výzev
3	DISTRIBUCE	Distribuce filmu (průběžná)	14 000 000	16 000 000	8 000 000
3	DISTRIBUCE	Distribuce filmu (průběžná)			8 000 000
3	DISTRIBUCE	Distribuce filmu – kreditová	0	15 000 000	15 000 000
3	DISTRIBUCE	Distribuční projekty (mimořádné)	3 500 000	3 500 000	3 500 000
3	DISTRIBUCE	Distribuční projekty	3 500 000	3 500 000	3 500 000
4	TECHNICKÝ ROZVOJ	Digitalizace a modernizace kin	12 000 000	30 000 000	30 000 000
5	PROPAGACE	Účast na zahraničních festivalech (průběžná)	7 000 000	9 000 000	4 500 000
5	PROPAGACE	Účast na zahraničních festivalech (průběžná)			4 500 000
5	PROPAGACE	Podpora českého kandidáta na Oscara či Emmy	0	6 000 000	6 000 000
5	PROPAGACE	Celoroční činnost institucí (dvouletá v KK 2027)	14 000 000	35 000 000	35 000 000
5	PROPAGACE	Dobré jméno	1 500 000	1 500 000	1 500 000
6	PUBLIKACE	Konference a výzkumné projekty	1 000 000	1 000 000	1 000 000
6	PUBLIKACE	Neperiodické publikace	1 000 000	1 000 000	1 000 000
6	PUBLIKACE	Periodika + internetové portály (mimořádné)	2 500 000	2 500 000	2 500 000
6	PUBLIKACE	Periodika + internetové portály	2 500 000	2 500 000	2 500 000
8	VZDĚLÁVÁNÍ	Filmové vzdělávání (dvouletá)	7 500 000	10 000 000	10 000 000
9	FESTIVALY	Filmové festivaly a přehlídky (mimořádné)	27 000 000	30 000 000	30 000 000
9	FESTIVALY	Filmové festivaly a přehlídky	27 000 000	35 000 000	35 000 000

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se připraví:

- vyhodnocení, zda je alokace prostředků pro klíčové infrastrukturní projekty dostatečná;
- vyhodnocení, zda je alokace prostředků pro inovativní projekty dostatečná;
- strategie pro případné vyhlašování nových výzev v okruzích pro podporu zachování a zpřístupnění filmového dědictví a ochranu autorských práv.

Specifický cíl 9 – Kontinuita a inovace v oblasti klasické a online distribuce, tj. v kinech, na VOD platformách či na herních platformách

Klasická distribuce prošla v posledních letech výraznou proměnou. Jednou z příčin byly dopady proticovidových opatření, která omezila provoz kin. Diváci se přesunuli do online prostoru a část z nich se do kin už nikdy nevrátila, nebo vrátila, ale v míře menší než před vypuknutím pandemie. Čas strávený u audiovizuálního obsahu zpřístupněného online se spíše prodloužil. Distribuční společnosti jsou však i nadále klíčové pro distribuci českého obsahu do kin či na VOD platformy. Zajišťují totiž prodej práv lokálním i zahraničním subjektům. Zároveň jsou u řady českých filmů jednou z klíčových financujících stran.

V současnosti se do distribuce dostává výrazně větší počet titulů než v předchozích letech, což

zvyšuje nároky na marketingové kampaně. Také se mění způsob, jak oslovit cílové skupiny. Ve specifické situaci jsou například české hrané a animované filmy pro rodinné publikum nebo pro dospívající, pro které je velmi těžké na trhu uspět. Pokud se jim to však podaří (často i díky Fondu, který podpořil distribuci), pak bývají jejich výsledky slušné. Ještě v méně výhodné pozici jsou debuty českých tvůrců, minoritní koprodukce či autorské dokumentární filmy.

Fond v následujícím období naváže na dosavadní praxi, a kromě podpory jednotlivých projektů kinodistribuce bude i nadále pokračovat v podpoře distribučních projektů. O některých typech filmů (například dokumenty, animované nebo experimentální filmy) má široká veřejnost dlouhodobě nižší povědomí. Funkčním distribučním kanálem jsou v těchto případech VOD platformy, které prodlužují životnost filmu, zvyšují jeho dostupnost a rozšiřují publikum o další cílové skupiny (například DaFilms). Fond podporoval především výběrové VOD platformy, které realizují kolem filmu další propagační aktivity a zároveň se snaží zpřístupňovat snímky, které prošly určitou dramaturgickou selekcí. Je to právě výzva na podporu distribučních projektů, v jejímž rámci lze v budoucnosti podporovat i další podobné platformy nebo distribuci v herním průmyslu.

Nově bude vyhlášována kreditová výzva, která v sobě implicitně obsahuje automatické prvky a kde rozdělení prostředků ve výzvě bude odpovídat výkonu jednotlivých distribučních firem. Cílem podpory je zajistit stabilitu distribučních subjektů, posílit jejich investice do akvizice distribučních práv a jejich motivaci k vynakládání prostředků na propagaci českých a dalších prioritizovaných audiovizuálních děl. Podmínky výzvy umožní i nákup licencí zahraničních filmů. Filmy větších distribučních firem přispívají k dlouhodobě vysokému podílu české produkce na celkové návštěvnosti v českých kinech. Fond zde zatím podporoval filmy s větším diváckým potenciálem a současně vyšší kulturní hodnotou. Jednalo se primárně o historická dramata.

V dalším období od roku 2027 by bylo vhodné analyzovat potřeby televizního a herního trhu a připravit aktualizaci KRA v oblasti distribuce s ohledem na podporu zpřístupňování AV děl v těchto segmentech, pokud bude potřeba takovou podporu zavést. V roce 2026 byla provedena analýza herního sektoru s konstatováním, že distribuce her je primárně online a přístup k distribučním platformám je víceméně přímý a globální. Ovšem slabým místem je spolupráce s herními publishery a viditelnost českých her. SFA se tedy zaměří na propagaci a publishing, dále viz Opatření 10.1.

S distribucí úzce souvisí podpora kin. Česká republika má v porovnání s ostatními zeměmi EU velmi hustou síť jedno- a dvousálových kin. Ačkoli jsou tato kina z velké části digitalizovaná, část z nich stále neposkytuje divákům dostatečný komfort – má např. staré sedačky, vstupenky nelze kupovat po internetu nebo chybí vybavení pro sluchově postižené. Klíčové je také podporovat rozvoj druhých a třetích sálů, které umožní diverzifikovat nabídku a rozšířit infrastrukturu potřebnou pro uvádění pestřejší nabídky filmů.

V okruhu modernizace a technického rozvoje byla podpora Fondu doposud poskytována v rámci pravidelné výzvy na modernizaci, digitalizaci a re-digitalizaci. Tato výzva vznikla v době přechodu z analogového na digitální způsob promítání. Zatímco multiplexy byly schopné generovat prostředky na přechod na DCP projekci z tzv. Virtual Print Fee, jednosálová kina musela být ve velké míře podpořena z veřejných rozpočtů. Vzhledem ke vzniku řady nových jednosálových kin (jen v Praze se jednalo o Kino Dlabačov, Edison Filmhub, Kino Pilotů, Kino Kavalírka) zůstala výzva otevřená, a to jak pro **digitalizaci**, tak (u již digitalizovaných kin) pro pořizování nové techniky na tzv. **re-digitalizaci**. **Modernizační** projekty zahrnovaly například výměnu sedaček a úpravy interiérů nebo modernizaci zvukové techniky. Všechny tyto tři typologie projektů by měl Fond podporovat i v nadcházejícím období.

Provozovatelé kin jsou jedinými plátcí AV poplatků, kteří mají ve výzvách prostředky pouze na technický rozvoj, a nikoliv na rozvoj práce s publikem, marketingu a dalších „měkkých“ aktivit. Přitom po vyhlášení mimořádné výzvy na podporu inovací v době pandemie provozovatelé kin zmiňovali, že právě marketing a práce s publikem jsou oblasti, na které nemají dostatek lidských a ani finančních zdrojů. Po navýšení procenta poplatků odváděných Fondu, a tím pádem i vzniku prostoru

pro navýšení alokace pro podporu směřující k provozovatelům kin, se tedy nabízí vyhlášení nové výzvy s cílem rozvoje těchto oblastí.

Mezi distribuční platformy patří také filmové festivaly. U některých filmů jsou dokonce klíčové i pro jejich kinodistribuci díky festivalovým ozvěnám (například projekt Tady Vary nebo regionální vydání festivalu Jeden svět). Zároveň posilují potenciál zahraniční distribuce českých filmů v soutěžním programu. I proto by bylo vhodné v rámci dalších opatření upravit výzvu na podporu festivalů právě směrem k posílení distribuce a propagace českých filmů. Tento cíl by měl být v rovnováze s dalšími pilíři podpory festivalů, jako je zapojení do mezinárodního prostředí a vzdělávání filmových profesionálů.

Opatření 9.1: Vytvoření kreditové výzvy na podporu distribuce v kinech a úprava výzev na distribuci jednotlivých projektů

Kreditní podpora distribuce jako nový způsob podpory subjektů v této oblasti vychází z návrhu Unie filmových distributorů (UFD), která sdružuje aktivní distribuční společnosti. Klíčovou aktivitou UFD je mj. zveřejňování dat z kinodistribuce (návštěvnost, počty projekcí, plán premiér a další). Návrh byl zástupci Kanceláře Fondu rozpracován během roku 2024 a je připraven k implementaci hned v rámci první KK po transformaci v lednu 2026.

Nová výzva se inspirovat podporou distribuce na evropské úrovni v rámci programu Kreativní Evropa. Podkladem pro výpočet podpory budou filmy, které distributoři uvádějí do distribuce na základě smlouvy s držitelem práv (producent, sales agent). Týkat se tedy nebude té části distribuční nabídky, u níž jsou filmy distribuovány pod sublicencí (typicky filmy vyrobené v rámci amerického studiového systému). Uvedení těchto filmů do kina v daném roce bude generovat kredity dle následujícího schématu:

- Minimální distribuční parametr, aby film uvedený do premiéry obdržel 1 kredit, je realizovaných 40 představení a minimálně 1 000 diváků,
- 2 kredity dostane, pokud překoná počet 200 představení a 5 000 diváků,
- 3 kredity obdrží při 400 představeních a 10 000 divácích,
- 4 kredity budou za více než 2 000 představení a 50 000 diváků. České filmy budou automaticky generovat dvojnásobek kreditů.

Podle celkového počtu kreditů za daný rok (údaj pro Kancelář Fondu vygeneruje UFD) a hodnoty jednoho kreditu se alokace výzvy rozpočítá mezi jednotlivé žadatele. Žadatelé tak budou vědět, o jakou částku mohou na základě svých kreditů žádat. Obsah projektu bude definován ve výzvě, stejně jako rozsah uznatelných nákladů. Prioritu budou mít náklady na minimální garance. Výzva také stanoví prioritizované typy filmů, na jejichž uvedení mohou distribuční společnosti podporu čerpat.

Cílem této nové výzvy je zajistit stabilitu podpory aktivních distribučních firem. Čeští distributoři se dle evaluace dosavadního fungování Fondu podílejí na výrobních rozpočtech českých filmů méně, než činí evropský průměr. Výzva tedy umožní navýšit tyto investice primárně do českých filmů. V případě zahraničních filmů pak půjde o nákupy evropských i neevropských titulů, jejichž distribuce dnes podporována téměř není.

Při modelování kreditového systému se ukázalo, že z nové výzvy budou benefitovat především větší distribuční firmy. Některé z nich doposud získávaly jen minimální podporu. Ve výzvě naopak budou méně úspěšné menší firmy, které do kin uvádějí menší počet titulů.

Po zavedení institutu kreditové podpory proto bude Fond v průběžných výzvách na podporu distribuce formou dotování jednotlivých projektů usnadňovat přístup na trh především menšinovým a uměleckým filmům (debuty, filmy pro rodinné publikum, dokumenty a další). Cílem je udržet

diverzifikovanou distribuční nabídku. Podpora bude určena také větším českým projektům úspěšně uvedeným v zahraničí, aby se filmy, které například získaly ocenění na prestižních festivalech, dostaly do širšího povědomí domácího publika.

Kromě klasické distribuce bude podpora zacílena i na širší spektrum distribučních kanálů (VOD, DVD, site-specific, eventová distribuce). Fond podpoří především projekty s komplexní distribuční strategií, která bude odpovídat aktuálním trendům ve způsobech konzumace audiovizuálního obsahu. Vzájemná provázanost různých distribučních kanálů může přinést především minoritním typům filmů vyšší pozornost, sledovanost a často také vyšší návratnost investice. Fond bude podporovat především projekty, které se budou snažit využít specifík jednotlivých distribučních kanálů a zároveň pomoci promyšlené propagace efektivně pracovat s cílovou skupinou diváků. Dalším kritériem bude kvalita filmů a jejich přínos k diverzitě nabídky.

Vzhledem k průběžnému nasazování filmů do distribuce přešel Fond na systém dvou průběžných výzev, kdy je možné podávat žádosti v průběhu celého roku.¹²⁵ Tento systém zůstane zachován. Výzvy budou společné pro české i zahraniční filmy. Již přes dva roky výzva obsahuje Radou definovanou předpokládanou částku podpory pro různé typy distribuce českých snímků zohledňující plánovanou návštěvnost. Nově bude klíčovým kritériem pro odstupňování předpokládané částky podpory rozsah distribuční kampaně, a tedy výše rozpočtu. Předpokládaná částka podpory se zvýší v průměru o 20 %.

Součástí opatření i je stanovení cílů a indikátorů v jednotlivých výzvách.

Tabulka 15: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu distribuce AV děl

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Distribuce filmu (průběžná)	3	Posílení pozice českých filmů v distribuční nabídce, podpora distribuce náročných českých a zahraničních filmů a debutů (autorské, dokumentární, experimentální, animované filmy a pásma), podpora komplexních distribučních strategií jednotlivých filmů	- Počet podpořených projektů dle země původu a typologie - Rozpočet projektů distribuce českých filmů - Komplexnost distribučních kampaní (strategie pro kino, specifickou a navazující distribuci, rozdělení finančních prostředků)	Ověřit počet projektů dle země původu a typologie, ověřit hladinu rozpočtů distribuce českých filmů, ověřit komplexnost distribučních strategií (počet diváků, kin, VOD platform, dalšího prodeje licencí)
Distribuce filmu (kreditová podpora)	3	Podpora stabilních distribučních subjektů na základě jejich výkonu v oblasti kinodistribuce, posílení investic distributorů do českých a prioritizovaných distribučních filmů a podpora jejich účinného uvedení na trh včetně propagace a marketingu.	- Počet podpořených firem - Počet kreditů získaných jednotlivými žadateli - Poměr výše minimálních garancí na české filmy vůči celkovému rozpočtu projektu - Počet zakoupených licencí na filmy mimo sublicence	Ověřit dopady kreditové podpory (dle typologie firem), ověřit růst investic do českého obsahu formou minimálních garancí, ověřit počty neevropských filmů zakoupených jednotlivými žadateli
Distribuční projekty	3	Podpora VOD platform, které nabízejí kurátorovaný, kulturně a společensky přínosný obsah, podpora projektů zvyšujících dostupnost české audiovizuální tvorby v komunitním prostředí (školy, kulturní centra a další), podpora inovací ve způsobu distribuce a práce s publikem	- Počet a typologie podpořených platform - Typologie inovací ve způsobu distribuce audiovizuálních děl	Ověřit, zda podpora směřuje k odpovídajícímu typu platform, ověřit zapojení škol a dalších komunitních prostředí do distribuce AV děl, ověřit kapacitu alokace výzvy pro inovativní projekty

¹²⁵ Do spuštění AIS PORT budou z důvodu administrativní zátěže výzvy vyhlašovány jako klasické, nikoli průběžné, a to v počtu čtyř výzev během jedné KK. Po úspěšném spuštění a otestování funkčnosti průběžného režimu výzev dojde k návratu k frekvenci dvou průběžných výzev, jak bylo plánováno.

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se bude sledovat a hodnotit:

- rozložení podpory mezi jednotlivé distribuční společnosti v kreditové výzvě i výzvách na distribuci jednotlivých projektů;
- srozumitelnost podmínek a realizace kreditové výzvy pro Radu a žadatele (prostřednictvím dotazníkového šetření);
- vývoj podílu českých distributorů na výrobních rozpočtech podpořených filmů pro kina (hraných, dokumentárních a animovaných);
- vývoj diverzity obsahu v české distribuci (podíl podpořených evropských filmů, neevropských filmů, krátkých filmů, experimentálních filmů apod.);
- vývoj diverzity podpořených distribučních projektů.

Opatření 9.2 – Rozšíření podpory kin

Podpora kin se během historie Fondu soustředila výhradně na jejich technologický rozvoj. To bylo dáno potřebou digitalizace při přechodu na promítací formát DCP, který jinak mohl velkou část poměrně husté sítě kin v ČR přivést do ekonomických problémů. Výzvy se později transformovaly na podporu modernizace sálů (nákup nových digitálních technologií pro zvuk a obraz, revitalizace a rekonstrukce sálů). V letech 2020 a 2021 se výzvy nevyhlašovaly, nicméně kinaři dosáhly na výzvy mimořádné, které pomáhaly udržet v provozu kina v momentě chybějících příjmů ze vstupného.

Výzvy měly řadu specifických podmínek a kritérií. Výše dotace činila maximálně 50 % z celkového rozpočtu projektu, což zvýhodňovalo kina provozovaná příspěvkovými organizacemi měst (která mohla provoz dofinancovat z veřejných prostředků) na úkor soukromých kin. Města totiž nejsou tolik vázaná ekonomickým výkonem kina, který je naopak klíčovým zdrojem investic u soukromých provozovatelů. Maximální částka podpory na jeden projekt byla stanovena na 850 000 Kč a dále odstupňována podle jednotlivých typů podporovaných projektů (digitalizace, re-digitalizace, modernizace). Tato fixní částka bude navýšena v průměru o 10 %.

Již dnes se o výzvách a žádostech sbírá řada dat, která se váží k dramaturgii kina (počet rodinných projekcí, speciální okna pro seniory atd.). Tato data slouží k prioritizaci aktivních kin s rozvinutou strategií práce s publikem. Je tedy možné podporovat primárně investiční projekty kin se specifickým programovým schématem. Dalším kritériem může být velikost spádové oblasti či míra konkurence ze strany multiplexů (u kin v regionálních metropolích). Velkou výzvou je také stárnutí publika – v případě modernizace je tedy možné prioritizovat projekty stavebních úprav řešících bezbariérovost kin.

Specifickým fenoménem jsou letní kina (často provozovaná stejnými provozovateli jako kamenná kina), která vznikla v průběhu druhé poloviny dvacátého století a vyžadují údržbu či vybavení modernějšími technologiemi (ne všude mají k dispozici DCP projekci, a tím pádem nemohou uvádět nejnovější filmy s vysokým diváckým potenciálem).

Výše uvedené směry podpory se dají samozřejmě kombinovat a v rámci výzvy je možné stanovit procentuální rozdělení prostředků mezi kina, která získají podporu na bezbariérové úpravy, na re-digitalizaci či na modernizaci v případě letních kin apod. To by bylo i v souladu s vysokým počtem potenciálních žadatelů, protože v ČR je přes 700 aktivních provozovatelů různého typu kin.

Práce s publikem byla zatím podporovaná výhradně z dotačního programu OMA. Jedním z cílů minulé DK byla diverzifikace programu kin, čemuž byly podřízeny výrobní výzvy i výzvy na podporu distribuce. Kino je v rámci hodnotového řetězce třetí klíčovou úrovní, přitom však v této oblasti dlouhodobá a strategická podpora práce s publikem chybí. Jelikož po ní volají i zástupci Asociace provozovatelů kin, bylo by vhodné pilotně výzvu na podporu práce s publikem otestovat. Indikátory

měřící dosažení cílů by pak mohly být navázány na změny v hracím profilu kina či posílení jeho marketingu (nárůst rozpočtu na propagaci, vytvoření pozice marketéra kina, výnosy z prodeje specifického typu vstupenek – seniorské, rodinné, dětské, permanentky pro specifické publikum apod.). Vzhledem k tomu, že podpora kin má specifické podmínky (lze z ní pořizovat hmotný majetek či další), je třeba zhodnotit, zda lze takovýto typ výzvy vyhlásit v tomto okruhu nebo je třeba ho zařadit například do okruhu propagace.

Součástí tohoto opatření je také stanovení cílů a indikátorů v jednotlivých výzvách, kde jsou primárními žadateli provozovatelé kin (viz následující tabulka).

Tabulka 16: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu kin

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Digitalizace a modernizace kin	4	Podpora technického rozvoje a modernizace kin (zvýšení diváckého komfortu, služeb a inovací), podpora digitalizace a re-digitalizace kin, rozvoj druhých a třetích sálů, zvýšení a udržení dostupnosti diverzifikovaného AV obsahu v kinech	- Počet a typologie podpořených kin dle velikosti města, spádovosti a typu provozovatele - Poměr mezi projekty modernizace, digitalizace a re-digitalizace a rozvoj druhých a třetích sálů - Typologie projektů modernizace	Ověřit, zda byl projekt realizován dle žádosti, ověřit počet a typologii podpořených kin, ověřit proporční rozdělení alokace mezi čtyři typy projektů dle potřeb kin
Podpora diverzifikace programu kin	5	Podpora diverzifikace programové nabídky kin, posílení konkurenceschopnosti kin, podpora návštěvnosti kin	- Počet a typologie podpořených kin dle velikosti města, spádovosti a typu provozovatele - Typologie projektů dle zacílení (marketing, lidské zdroje) - Návštěvnost podpořených kin a diverzita jejich hracího profilu	Ověřit počet a typologii podpořených kin, ověřit poměr podpořených projektů dle typologie projektu, ověřit návštěvnost kin a změny hracího profilu po ukončení projektu

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů:

- se vytvoří mapa podpořených kin v jednotlivých oblastech podpory;
- ve spolupráci s Asociací provozovatelů kin se budou mapovat potřeby kin v oblasti technického rozvoje (v rámci dotazníkového šetření);
- se pravidelně připraví analýza struktury rozpočtů z žádostí z výzvy na podporu diverzifikaci programu kin (pro určení, kam podpora primárně směřuje);
- vyhodnotí se hrací profil podpořených kin ve všech výzvách;
- bude se pracovat s daty, která se váží k dramaturgii kina (počet rodinných projekcí, speciální okna pro seniory atd.) - tato data poslouží k prioritizaci aktivních kin s rozvinutou strategií práce s publikem;
- zmapují se spádové oblasti či míra konkurence mezi multiplexy (kiny v regionálních metropolích);
- bude se sledovat rozdělení prostředků mezi provozovatele kin, kteří získají podporu na bezbariérové úpravy, na re-digitalizaci či na modernizaci letních kin apod.

Opatření 9.3 – Revize podpory filmových festivalů

Fond podporoval filmové festivaly od svého vzniku jakožto důležitou alternativu ke klasické distribuci. Konkrétně šlo o festivaly s národním i mezinárodním významem, jejichž dramaturgie byla postavena na širších základech, než byl jen výběr dle formálních kritérií jako země původu, autor nebo žánr. Podpora byla určena zároveň takovým festivalům, které byly doplněné o doprovodné odborné programy a představily programovou nabídku, která není dostupná v běžné české distribuci.

Mezi pravidelně podporovanými projekty bylo možné najít různé typy festivalů od těch diváckých (*Letní filmová škola*, *Kino na hranici* apod.) až po ty, kde byly více zastoupeny tzv. industry aktivity (*Anifilm*, *MFDF Ji.hlava*, *Jeden svět* apod.). Česko patří k zemím s mimořádně rozvinutou sítí filmových festivalů, z nichž některé bojují s nízkou návštěvností, ale zároveň jsou jednou z mála možností pro prezentaci určitého typu filmů. I na festivaly výrazně dopadají důsledky rostoucích nákladů na dodávky a služby. Zároveň je k jejich realizaci nutné zajistit širší štáby produkčních, dramaturgů, pracovníků guest servisu a podobně, a i zde náklady rostou.

Festivaly jsou spolufinancované z dotačního programu OMA, který pro tuto oblast disponoval vyšším objemem prostředků než Fond.

Festivaly jsou klíčovým místem pro setkávání se v rámci průmyslu, pro prezentaci nových filmů nebo připravovaných projektů a jsou také místem s největší koncentrací zahraničních profesionálů. Cílem podpory v tomto segmentu by tak mohlo být výraznější zapojení české audiovizuální do mezinárodního dění, tzn. i růst významu industry aktivit. V tomto směru se dobrým indikátorem jeví počet příslušných zahraničních profesionálů akreditovaných na festival (v poměru k rozpočtu festivalu). Festivaly mohou plnění tohoto indikátoru zvyšovat buď zvaním profesionálů nebo zvyšováním prodejů industry akreditací. Dalším indikátorem může být návštěvnost, případně počty mezinárodních premiér v soutěžních sekcích. Sledovat lze i ty aktivity festivalů, které směřují k posílení distribuce českých AV děl a k diverzifikaci programu kin (ozvěny typu *Jeden svět v regionech* apod.). Tyto indikátory lze prioritizovat v hodnoticích kritériích v TRT.

Obecně je možné pokračovat v dosavadní praxi podpory široké škály festivalů tak, aby zůstala zachována hustá síť specializovaných i šířeji rozkročených festivalů a přehlídek. Zároveň je třeba počítat s tím, že se škála festivalů po úspěšné notifikaci videoher rozšíří o žadatele z řad videoherních akcí. V tom případě by bylo vhodné opět použít přesně definované sloty a ty naplnit. Z pohledu rozvoje festivalů a jejich profesionalizace by bylo vhodnější vybrat k podpoře ty festivaly, které mají potenciál pomoci českým AV dílům a profesionálům více se zapojit do evropského audiovizuálního prostředí. Vždy je nicméně nutné postupovat v souladu s MK, aby nedošlo k výraznějšímu snížení počtu realizovaných festivalů v ČR. Analýza rozpočtů vybraných festivalů v průběhu let 2017–2023 ukázala, že nerostou konstantně podle potřeb jednotlivých festivalů, ale odpovídají možnostem financování z veřejných zdrojů. Rozpočty se tedy navyšují v případě, že se navýší podpora z Fondu, regionálních samospráv nebo OMA či projekt získá podporu z evropského programu MEDIA.

Součástí opatření je také stanovení cílů a indikátorů pro výzvu na podporu festivalů (viz následující tabulka).

Tabulka 17: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu festivalů a přehlídek v oblasti audiovizu

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
-------	-------	------	------------	-----------

Festivally a přehlídky v oblasti audiovizí	9	Podpora festivalů jako alternativní distribuční platformy pro specifický obsah, posílení mezinárodní spolupráce a zapojení české audiovizí do evropského i světového prostředí skrze industry aktivity, podpora profesionalizace festivalů s důrazem na jejich dramaturgii, návštěvnost a přínos pro AV průmysl.	- Počet zahraničních profesionálů akreditovaných na festival - Typologie festivalů dle dramaturgie - Počet mezinárodních premiér v soutěžních sekcích podporovaných festivalů - Návštěvnost jednotlivých festivalů	Ověřit počet zahraničních akreditovaných profesionálů a návštěvnost festivalu (v poměru k celkovému rozpočtu festivalu), ověřit účinnost podpory ve vztahu k dopadu festivalu na odbornou veřejnost i publikum (v poměru k celkovému rozpočtu festivalu), ověřit, zda dochází k růstu profesionální úrovně a dramaturgické kvality festivalů
--	---	--	---	--

Indikátory

Pro možnost zhodnocení plnění stanoveného cíle vznikne souhrnná zpráva vyhodnocující jednotlivé indikátory u podpořených festivalů.

Specifický cíl 10 – Posílení propagace, výzkumu a reflexe stavu českého AV prostředí

Oblast propagace, výzkumu a kritického hodnocení stavu české audiovizí byla Fondem dlouhodobě podporována prostřednictvím několika výzev ve třech samostatných okruzích. Jednalo se o podporu

- propagace na zahraničních festivalech a filmových cenách,
- projektů filmových cen,
- periodických i neperiodických publikací a
- výzkumu a konferencí v oblasti audiovizí a v oblasti filmové vědy.

Kromě propagace na zahraničních festivalech cílily ostatní výzvy opět na projekty, které podporoval i program OMA.

V této oblasti je pro budoucí rozvoj české audiovizí klíčové změnit parametry dosavadní podpory propagace českého filmu v zahraničí a posílit tak exportní potenciál české audiovizí, který se jeví jako extrémně nevyužitý. Pro české producenty je extrémně finančně náročné pronikat i na mimoevropské trhy, kde chybí podpora z evropského programu Kreativní Evropa – ten distribuci evropského obsahu v evropských zemích dlouhodobě podporuje, z čehož mohou profitovat i české projekty. Stejně tak mohou profitovat z nařízení EK, které ukládá nadnárodním platformám povinnost plnění kvót na evropský obsah. Nicméně praxe zahraničních audiovizuálních fondů ukazuje, že cesty, jak oblast exportu více podpořit, existují.

Současně je třeba myslet na segment televizních děl, v němž rostou prodeje práv a na trhu operují VOD platformy, sdílející často obsah ve více teritoriích. Pro podporu tohoto segmentu by si Fond měl v nadcházejícím období připravit příslušné nástroje, protože podpora televizních děl může vést i k posílení exportu, a tím pádem i růstu příjmů nezávislých producentů z prodeje licencí.

Posílit prodej licencí českých AV děl v zahraničí lze též nepřímo podporou minoritních koprodukcí jak v oblasti kinematografie, tak televizních děl (viz opatření 3.1). Ta by měla vést reciprocně ke zvýšení podpory mezinárodních koprodukcí s českou účastí ze strany zahraničních audiovizuálních fondů.

Dále téma propagace souvisí s institucemi, které jsou součástí Fondu – CFC a CFCom. Rozvoji těchto institucí je věnován další strategický cíl Fondu.

Specifickou podporou v oblasti propagace je také podpora lokálních filmových cen, kam je navíc prostřednictvím České filmové a televizní akademie (ČFTA) zařazena i podpora českého kandidáta na ocenění Americké filmové akademie Oscar za nejlepší cizojazyčný film.

V následujícím období by bylo vhodné zvážit další podporu prodeje licencí českých AV děl do zahraničí, která by byla podmíněná spoluprací s renomovanými sales agenty v oblasti filmu i televize a VOD (viz Specifický cíl 4).

V oblasti výzkumu a konferencí byl Fond historicky především subjektem spolufinancujícím aktivit NFA. V posledních letech však byla na tomto poli stále více aktivní profesní sdružení, která mapují situaci v audiovizi. Další významné prostředky do výzkumu směřují z grantových programů Grantové agentury ČR a dalších.

V následujícím období by měl Fond podporovat primárně výzkum, který provádí profesní organizace a klastrové platformy (např. Platforma pro udržitelnou audiovizi). Fond sám doposud disponoval jen limitovanými prostředky na analýzy, evaluace a výzkumné studie. Řadu podkladů pro tvorbu KRA tedy poskytly právě profesní organizace, jejichž výzkum Fond formou dotací kofinancoval. Jednalo se především o výzkumné aktivity Asociace producentů v audiovizi. Opatření v oblasti výzkumu by mělo vést k posílení kritického hodnocení stavu současné české audiovize, a současně k transparentnímu zveřejňování výsledků výzkumu, ze kterých pak bude těžit celá česká audiovize.

Reflexe stavu české audiovize a česká reflexe stavu zahraniční audiovize bude i nadále dotována v rámci výzev na podporu periodických i neperiodických publikací. Zde v minulosti postupně klasická tištěná periodika doplnily i online projekty. Neperiodické publikace popularizačního i výzkumného charakteru by měly přispívat k poznání současné či historické audiovize a mít prokazatelný význam pro český audiovizuální sektor.

V nadcházejícím období by bylo vhodné tyto výzvy rozšířit i o moderní podcastové formáty a otevřít je projektům, které nevycházejí pouze ze standardů tradičních filmových periodik, jako je Film a doba nebo v zahraničí Screen či Variety.

Rozvoj v sektoru, výměna zkušeností, získávání nových informací a trendů probíhá v oblasti videoher zejména na profesionálních konferencích (oproti filmovým festivalům), v ČR dlouhodobě existují dvě herní konference GDS (Praha) a Game Access (Brno). Iniciativami v oblasti herní infrastruktury jsou také spolky, které se věnují archivační nebo také propagační činnosti jako jsou Visiongame nebo Herní archiv (spolek Herní historie).

Opatření 10.1 – Posílení financování propagace českých AV děl na zahraničních festivalech, trzích a při nominacích na zahraniční audiovizuální ceny

Cílem podpory v případě výzev k podávání žádostí o podporu propagace bylo poskytnout producentům prostředky na propagaci filmu v rámci premiérového uvedení na zahraničních festivalech, případně v rámci premiéry v mimoevropských teritoriích. Dále byly ve výzvě podporovány kampaně filmů k mezinárodním filmovým cenám (Oscar, César, Zlaté Glóby apod.). Výzva byla v mnoha ohledech automatická. Ve spolupráci s CFC byl stanoven seznam uznatelných festivalů a také maximální částka podpory.

Je logické, že v momentě, kdy je český film či seriál například na Berlinale, je dobré mu zajistit propagaci ve festivalových denících či na filmovém trhu. Premiéra AV děl se však většinou koná v momentě, kdy má projekt zajištěného prodejce práv a už se s nimi obchoduje. Dosavadní koncept podpory tedy měl jen limitované dopady, protože spolufinancoval pouze jednorázové uvedení na vybraných festivalech. Navíc řada úspěšných filmů, které měly premiéru na festivalu v Karlových Varech nebo na MFDF Ji.hlava, na podporu nedosáhla, protože Rada tyto festivaly na seznam uznatelných festivalů nezařadila.

V nadcházejícím období bude podpora rozšířena i na zpřístupňování AV děl na industry akcích filmových / audiovizuálních festivalů a na filmových / audiovizuálních trzích již ve stádiu vývoje nebo postprodukce, což by mělo projektům pomoci zvednout jejich vizibilitu a potenciál získat zahraničního koproducenta nebo prodejce práv, a tím pádem zvýšit jejich šance na další zahraniční distribuci. Tuto podporu bude možné využít primárně na tvorbu marketingových materiálů, cestovné

a další související náklady. Pro tento typ projektů by se měla maximální částka podpory pohybovat okolo 50 000 Kč.

Uvedení na prestižních festivalech současně znamená pouhý začátek festivalové distribuce. Přípravy na mezinárodní premiéru jsou nejnákladnější – vytváří se vizuály, presskit, podtitulky, trailery, ukázky a tyto materiály se většinou využívají i při dalším mezinárodním zpřístupňování. Dále s ním souvisí náklady na cestovné, ubytování a náklady na produkci. U AV děl, které nemají sales agenta, je také důležité zajistit komunikaci s dalšími festivaly, případně komunikaci ohledně prodeje dalších práv. K tomu je nutné mít dostatečné kapacity uvnitř producentůských firem. Podpora tedy nově nebude vázána pouze na premiéru na konkrétním festivalu, ale bude zahrnovat i náklady na zajištění dalších zahraničních prodejů, a případně náklady na následné cesty v rámci tzv. festivalového runu. Tato změna má za cíl podpořit růst kapacit producentůských firem pro prodej licencí do zahraničí a umožnit úspěšným projektům absolvovat více festivalových zpřístupnění bez nutnosti opakovaně podávat žádost o dotaci. Prodlouží se také doba trvání projektu až na 12 měsíců, která by měla být dostačující pro pokrytí klíčového časového intervalu pro festivalovou distribuci. Ve výzvě dojde ke zvýšení maximálních částek podpory a snížení počtu uznatelných festivalů pro tento typ projektů. Podat žádost bude i nadále možné pouze v případě potvrzeného přijetí do mezinárodních soutěžních sekcí vybraných festivalů či na pitching fóra nebo další industry eventy typu Work in Progress. Nově budou do seznamu zařazeny dva největší české festivaly s mezinárodní soutěží – MFF Karlovy Vary a MFDF Ji.hlava (podpora bude určena pouze filmům přijatým do hlavních mezinárodních soutěží obou festivalů). V budoucnu by měl být seznam rozšířen i o domácí a zahraniční festivaly televizních děl a videoher.

V případě menších festivalů, které byly dosud součástí seznamu uznatelných festivalů, jsou možnosti propagace limitované, protože tyto festivaly například nemají festivalový deník ani filmový trh. Jejich dopad na další prodej licencí není tak vysoký, jako v případě největších festivalů. Na druhou stranu náklady zahrnují pouze cestovní výdaje či výdaje na ubytování delegace. Podpora bude i nadále možná, i když doba trvání projektů bude kratší – konkrétně 6 měsíců, a poskytované částky budou nižší.

Seznam uznatelných festivalů a maximální částka podpory bude i nadále součástí výzvy a vznikne ve spolupráci s CFC.

Nově budou podporována i televizní díla a videohry.

Vznikne samostatná výzva na podporu filmů nominovaných na ceny Americké filmové akademie *Oscar*. V případě ceny *Oscar* šla doposud část peněz přímo ČFTA (autorizovanému nominantovi projektu za ČR) v rámci dotace na její celoroční činnost. Nově půjdou finanční prostředky přímo producentovi vybraného filmu, a to ve třech fázích. V okamžiku nominace ČFTA bude poskytnuta první část podpory. Další bude uvolněna ve chvíli postupu mezi TOP 15 filmů a poslední v případě finální nominace.

Jako součást tohoto opatření se navrhuje zhodnotit možnosti na poli případné výzvy na podporu zahraničních distributorů nebo sales agentů českých AV děl či výzvy, v jejímž rámci by byly producentům dotovány náklady na lokalizaci, propagaci a distribuci těchto AV děl. Jako další otázka k řešení se nabízí potenciální udílení bonusů firmám, které v zahraniční distribuci uspějí.

Součástí opatření je také stanovení cílů a indikátorů v následujících výzvách.

Tabulka 18: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu propagace českých AV děl

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Účast českých AV děl na zahraničních festivalech nebo při nominacích na mezinárodní ceny	5	Podpora zahraniční distribuce českých AV děl s premiérou na prestižních festivalech, konferencích a akcích, podpora prezentace českých AV děl na pitching fórech a WiP akcích, podpora kampaní českých AV děl nominovaných na prestižní filmové ceny	- Počet podpořených projektů a jejich typologie dle cílů podpory (světové premiéry, prezentace připravovaných projektů) - Typologie projektů dle cílového místa prezentace českých AV děl (festivally, fóra) - Struktura nákladů projektů (poměr mezi cestovními, propagačními a osobními náklady)	Ověřit počet podpořených projektů, jejich typologii dle cílů výzvy a impakt na zahraničních fórech a festivalech, ověřit adekvátnost maximálních částek podpory pro jednotlivé typy projektů, ověřit dopad podpory na profesionalizaci zajištění zahraniční prezentace a distribuce AV děl
Podpora kampaně Oscarového kandidáta	5	Podpora prezentace českého kandidáta na prestižní filmovou cenu Oscar	- Korelace výše rozpočtu projektu v jednotlivých stádiích možné žádosti o podporu	Ověřit adekvátnost alokace a podpory v jednotlivých stádiích nominace (národní kandidát, širší nominace, finální nominace)
Propagace dobrého jména české audiovize	5	Podpora projektů, které posilují vnímání české audiovize jako kvalitní, profesionální a mezinárodně relevantní značky, podpora filmových a audiovizuálních ocenění	- Počet a typologie podpořených projektů a žadatelů - Počet a typologie realizovaných aktivit (kampaně, slavnostní předání cen a další) - Mediální zásah kampaní	Ověřit typologii podpořených projektů a žadatelů, ověřit mediální zásah kampaní (online, TV sledovanost přenosů, rozsahy tradičních kampaní – outdoor, print)

Indikátory

Pro zpětné hodnocení se pravidelně

- připraví rozvaha, jak podporovat zahraniční distribuci;
- vyhodnotí počet podpořených projektů ve fázi vývoje a postprodukce;
- zmapuje rozsah festivalového runu podpořených projektů;
- zanalyzuje úspěšnost oscarových kampaní.

Opatření 10.2 – Nové podmínky podpory výzkumu a publikací

V předcházejícím období platnosti DK byl celý tento segment spolufinancován z grantového programu OMA. Kromě konferencí a výzkumu v oblasti filmové vědy byly podporovány projekty filmových periodik a vydávání filmových knih a publikací. V rámci okruhu byly vypisovány tři samostatné výzvy. Na přelomu let 2020 a 2021 byla v tomto okruhu vyhlášena mimořádná výzva na inovace, která byla připravena v reakci na proticovidová opatření s cílem podpořit audiovizi v době pandemie. Ročně bývalo podpořeno ve standardních třech výzvách jen okolo 10 projektů.

V oblasti periodik Rada dlouhodobě podporovala časopisy Cinepur a Film a doba, jejichž existence by bez veřejné podpory nebyla ekonomicky udržitelná. U knih a publikací byli nejčastějšími žadateli a největšími příjemci podpory NFA, nakladatelství Větrné mlýny nebo Casablanca. U konferencí a výzkumu byl také nejčastějším žadatelem NFA a vedle něj Univerzita Karlova. Je otázkou, zda by se například konference pořádané NFA bez podpory Fondu nekonaly (v případě konferencí tvořil podíl dotace na celkovém rozpočtu jen 15 %). Je tak třeba zvážit, zda v této výzvě neupřednostnit konference, které se týkají aktuálních inovací v audiovizi, a nevytvořit si tak prostor pro zahrnutí konferencí z oblasti nových kategorií podpory.

V oblasti výzkumu bude výzva cílit na výzkumné projekty profesních asociací, které mapují stav audiovizuálního trhu v ČR. Půjde o výzkumy v následujících oblastech: sociální i environmentální udržitelnost, divácké návyky, přístup na trh, potenciální inovace a rozvoj apod. Výzva bude i nadále otevřená i pro výzkum v oblasti filmové vědy, i když ten čerpá prostředky z jiných národních

grantových programů. V minulosti byly v rámci této výzvy podpořeny inovativní projekty biografií několika předních českých tvůrců. Šlo například o Ester Krumbachovou, kdy žadatel jako součást projektu realizoval výzkum, zdigitalizoval filmové materiály, vyrobil dokumentární film, připravil publikaci a zorganizoval výstavu. Tento typ komplexních projektů, který propojuje více činností a zanechává tak v českém prostředí významnou stopu, by bylo vhodné podporovat v rámci této výzvy i nadále. K tomu je nicméně nutné mít k dispozici dostatečný objem prostředků, což nebude platit pro následující tři roky.

Ve stejné výzvě bylo možné žádat zdroje také na realizaci konferencí. Tento segment by bylo vhodné orientovat na projekty v oblasti televizních děl a videoher. Kinematografická díla totiž mají relativně širokou síť filmových festivalů a s nimi spojených industry akcí. U televizních děl obdobně funguje pouze festival Seriál Killer a videohry mají v této oblasti zcela jiné instituce a propagační postupy. Proto by bylo vhodné zaměřit se v rámci této výzvy na nově zavedené kategorie podpory.

Nově se pro výzvy na podporu periodických publikací navrhuje změna specifikace typologie podporovaných projektů. V tuto chvíli totiž podmínky umožňují pouze podporu tištěných či online periodik s pravidelnou periodicitou a dlouhodobým působením na trhu. To neodpovídá současným trendům, když není umožněno čerpání dotací na projekty například podcastů, které nemají přesně definovanou periodicitu, vlogů ani dalších moderních nástrojů, jejichž obsah je šířen především na sociálních sítích. Fond tedy bude i nadále podporovat tradiční média, ale musí být otevřený i podpoře nových forem.

Součástí opatření jsou i cíle a indikátory pro výše zmíněné výzvy.

Tabulka 19: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu výzkumu a publikací

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Neperiodické publikace	6	Podpora vzniku kvalitních odborných nebo populárně-naučných publikací o audiovizi, podpora rozvoje oboru filmové vědy a audiovizuálních studií	- Počet podpořených publikací - Typologie podpořených publikací - Počet zapojených profesionálů z oblasti filmové vědy a audiovizuálních studií - Náklad publikací ve vztahu k celkovému rozpočtu projektu	Ověřit typologii podpořených projektů (historie, teorie, profily, analýzy), ověřit kvalitu podpořených projektů (ohlasy, recenze, počet zapojených profesionálů), ověřit prodejnost a distribuci podpořených projektů
Periodické publikace a internetové portály	6	Podpora kontinuity a rozvoje tištěných, online a hybridních periodik, která reflektují audiovizi, podpora informovanosti odborné i širší veřejnosti a zvyšování povědomí o audiovizi.	- Náklad, prodejnost a počet předplatitelů tištěných periodik - Počet čtenářů / návštěvníků online a hybridních periodik - Frekvence a pravidelnost vydávání	Ověřit data o nákladu, prodejnosti, předplatitelích, čtenářích a návštěvnících či další metrika výkonu periodik, ověřit typologii podpořených projektů a jejich poměr (tištěné, hybridní, online), ověřit udržitelnost periodik a frekvenci jejich vydávání, ověřit přítomnosti ve vyhledávacích a na sociálních sítích
Konference a výzkumné projekty	6	Posílení odborné reflexe, sdílení znalostí a dat o českém audiovizuálním prostředí, podpora výzkumů realizovaných profesními asociacemi, který přispívá k hlubšímu porozumění audiovizuálnímu prostředí, podpora konferencí v oblasti inovací v audiovizuálním prostředí	- Počet podpořených konferencí / výzkumných projektů a poměr jejich zastoupení ve výzvě - Počet účastníků konferencí - Typologie témat konferencí - Typologie témat výzkumů a jejich zadavatelů - Typologie výstupů (publikace, zpráva, článek) a mediální ohlas u výzkumných projektů	Ověřit počet a typologii podpořených projektů, ověřit, počet účastníků konferencí a zastoupení odborníků na výzkumných projektech, ověřit dostupnost výstupů projektu pro profesionály v audiovizi (záznamy konferencí, výzkumné zprávy, datasety), ověřit diverzitu témat projektů, organizátorů konferencí a zadavatelů výzkumu

Indikátory

Pro zpětné vyhodnocení se budou sledovat indikátory jako počet podpořených nových online projektů (např. podcastové série, vlogy apod.), čtenost a prodejnost tištěných periodik, náklad tištěných publikací, počet podpořených konferencí, oblasti pokryté výzkumem profesních organizací.

Specifický cíl 11 – Kontinuita a rozvoj v oblasti vzdělávání profesionálů v audiovizí a v oblasti AV výchovy

V oblasti vzdělávání filmových profesionálů Fond v minulých letech podporoval především mezinárodní vzdělávací platformy

- Midpoint (věnuje se primárně hraným audiovizuálním dílům ve stádiu vývoje),
- DokIncubator (pro dokumenty ve stádiu postprodukce; pro české uchazeče pak realizuje vzdělávací program v oblasti distribuce),
- CEE Animation (pro různá stadia animovaných děl včetně pitching fór a konferencí),
- ExOriente (pro dokumenty ve stádiu vývoje) nebo
- Emerging Producers (vzdělávací a networkingová platforma pro začínající producenty),

a to

- první tři v rámci výzvy na podporu filmového vzdělávání,
- ExOriente od roku 2018 v rámci výzvy na celoroční činnost a
- Emerging Producers (protože jde o součást sekce industry *MFDF Ji.hlava*) v rámci výzvy na podporu festivalů.

Tyto velké platformy mají různé programy, které cílí jak na kinematografii, tak na televizní tvorbu. Zároveň paralelně nabízí programy výhradně pro české uchazeče. Všechny jsou významně spolufinancovány z programu Kreativní Evropa či z dalších zahraničních zdrojů. Kreativní Evropa však pro následující roky mění směřování podpory v oblasti vzdělávání ve prospěch nových médií, AI a dalších inovací v audiovizuálním průmyslu. Tyto platformy se tak mohou dostat do existenčních potíží.

Z pohledu čísel byla doposud ČR třetí nejpodporovanější zemí v oblasti vzdělávání filmových profesionálů z celé EU. Do výše zmíněných platforem přiteklo v uplynulých letech z programu Kreativní Evropa více jak 150 mil. Kč a tyto prostředky byly převážně utraceny v ČR. České zdroje se podílely na financování rozpočtů výše uvedených platforem pouze z 18,9 %. V porovnání s celkovými prostředky na podporu audiovizí se výdaje Fondu na vzdělávání pohybovaly okolo 1 % ročně.

Fond by proto měl být připraven v případě výpadku financování z Kreativní Evropy zareagovat a podpořit ve spolupráci s MK další fungování těchto platforem, protože jejich přínos pro českou audiovizí je významný. Vybrané české projekty, které se aktivně účastnily, výrazně rozvinuly svůj potenciál z pohledu exportu i ohlasu u českého publika. Jednalo se například o projekty *V síti*, *Vlny* nebo *Ještě nejsem, kým chci být* a řada dalších. Platformy také často pracují s lektory z řad českých profesionálů, což posiluje jejich pracovní možnosti a networking.

Dalšími podpořenými projekty v této oblasti byly na české profesionály zaměřené platformy Cinergy, Kameramanské dny nebo Nové kino. Pro ty byly cílovými skupinami režiséři, kameramani a provozovatelé kin. Náklady na tyto projekty byly řádově nižší než v případě velkých vzdělávacích platforem a jejich finanční prostředky poskytoval jak Fond, tak OMA.

Celoživotní vzdělávání je již standardem napříč všemi odvětvími ekonomiky. Pomáhá absolventům

různých oborů při adaptaci na technologické změny a umožňuje jim rozvíjet znalosti a dovednosti. V oblasti kultury tyto možnosti často chybí. V následujícím období bude tedy důležité vytvořit dostatečné kapacity pro nové projekty, které možnosti vzdělávání rozšíří. Částečně tomu může pomoci i pokračující podpora celoroční činnosti profesních organizací, kterou lze stanovením podmínek ve výzvě nasměrovat do vzdělávacích aktivit. V nadcházejícím období bude také nutné do již existujících výzev začlenit i projekty z nových kategorií – a to především z oblasti videoher, neboť televizní díla jsou do programů existujících platform již začleněna.

Nově se do systému podpory vzdělávání dostávají také videohry. V tomto sektoru jako mimoškolní vzdělávání fungují například inkubátory a akcelerátory, zaměřující se více na podnikatelské, manažerské a marketingové know-how. V ČR jsou na počátku svého fungování a jsou zatím zaměřeny ryze na české účastníky (GameBaze Brno, Pražský herní akcelerator Praha, MSIC Game Accelerator Ostrava).

V případě filmové výchovy, tj. programů formálního či neformálního vzdělávání, jež jsou určeny žákům a veřejnosti, Fond od roku 2018 samostatné výzvy nevyhlásil. Její podporu zajišťovalo OMA. Nicméně některé projekty, jejichž součástí byl i tento typ aktivit, byly podporovány v rámci výzvy k podávání žádostí o podporu celoroční činnosti (konkrétně Centrum dokumentárního filmu v Jihlavě nebo muzeum NaFilm). Další vybrané aktivity byly podporovány v rámci výzvy pro distribuční projekty (Jeden svět na školách) nebo byly součástí rozpočtu filmových festivalů (opět Jeden svět, který realizuje školní projekce jak v Praze, tak v rámci regionálních ozvěn). Podpořena byla také celoroční činnost Asociace pro filmovou výchovu. Vzhledem ke komplexnímu pozitivnímu dopadu výše zmíněných projektů je dobré v jejich podpoře pokračovat. Zároveň vývoj v oblasti filmové výchovy pod gescí MK je pozitivní, o čemž svědčí i letos uzavřené memorandum s Asociací pro filmovou výchovu. Není proto důvod výzvy na podporu těchto projektů v kategorii Infrastruktura vyhlášovat.

Opatření 11.1 – Změny ve struktuře výzev v oblasti vzdělávání a navýšení alokace

V následujícím období budou velké vzdělávací platformy hodnoceny pouze v jedné společné výzvě. Jako optimální se jeví výzva na podporu celoroční činnosti, v jejímž rámci jsou již dnes poskytovány prostředky na CEE Animation Forum a program ExOriente Institutu dokumentárního filmu. Fond pak bude moci lépe monitorovat celkové rozpočty vzdělávacích platform, protože v projektech podaných v rámci výzvy na vzdělávání žadatelé používali jen část svých celkových rozpočtů pouze za účelem podání žádosti.

Jak výzva na podporu celoroční činnosti, tak výzva na podporu vzdělávání jsou vyhlašovány jako dvouleté. Vzhledem k vysoké alokaci se v jednotlivých KK doposud měly střídat tak, aby výše KK byla přibližně stejná. Přesto bylo v posledních výzvách alokováno 20 mil. Kč na podporu celoroční činnosti a 7,5 mil. Kč na podporu vzdělávání. Poslední rozhodování o žádostech o podporu celoroční činnosti proběhlo v rámci rozšířené KK2024 a úspěšné projekty tak mají prostředky na roky 2026 a 2027. Rozhodování o podpoře vzdělávání proběhne v rámci KK2026 a rozdělené zdroje pak pokryjí činnost v letech 2026 a 2027. Navrhuje se tedy dále vyhlásit výzvu na podporu celoroční činnosti pouze pro vzdělávací platformy. Týkat se to bude primárně projektu *Midpoint* a DokIncubator. Jejich podpora přidělená v rámci poslední výzvy dosáhla na 5,3 mil. Kč. Současně na podzim roku 2025 budou mít vzdělávací platformy rozhodnutí o podpoře z programu Kreativní Evropa, které ukáže, jaká bude struktura jejich financování v budoucnu.

Vedle přesunu platform pod výzvu na podporu celoroční činnosti bude dalším krokem navýšení alokace výzvy na podporu vzdělávání, v jejímž rámci by se dál o dotace ucházely jednorázové projekty zaměřené výhradně na aktivity pro české profesionály. Díky přesunu velkých platform do jiné kategorie výzev se zároveň vytvoří rezerva, kterou budou moci čerpat nové projekty (zejm. v oblasti digitálních technologií). Alokace pro vzdělávací projekty doposud činila ve dvouleté výzvě 7,5 mil Kč. Po přesunu velkých platform by bylo vhodné tuto alokaci navýšit.

Pro všechny projekty v oblasti vzdělávání a celoroční činnosti je dnes podmínkou, že každý rok musí vyúčtovat přesně 50 % z poskytnuté dotace. Výzvy budou i nadále vyhlašovány jednou za dva roky, nicméně výše uvedené pravidlo se rozvolní. Podobně, jako je tomu u podpory vývoje nebo výroby, bude možné projekt realizovat během dvou let, přičemž vynaložení získaných prostředky si budou moci žadatelé rozvrhnout flexibilněji – samozřejmě při zachování rozsahu a kvality projektu.

V případě, že velké vzdělávací platformy přijdou o dlouhodobé zdroje z programu Kreativní Evropa, bude nutné zajistit náhradu těchto prostředků. Pro všechny dohromady platí, že výpadek by činil cca 39 mil. Kč ročně. To jsou prostředky, které by Fond mohl vyčlenit pouze v případě, že by zrevidoval své priority, případně se dohodl s MK na spolufinancování vzniklé mezery. Zároveň by bylo nutné upravit podmínky podpory, protože Fond, který se nyní podílí na financování velkých platforem jen minimálně, by musel v případě tak významného nárůstu požadavku velmi precizně definovat cíle, kterých má být dosaženo.

Součástí opatření jsou také cíle a indikátory pro obě výzvy (viz následující tabulka).

Tabulka 20: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu vzdělávání profesionálů v audiovizí a AV výchovy

Výzva	Okruh	Cíle	Indikátory	Hodnocení
Podpora celoroční činnosti institucí	5	Podpora kontinuity a rozvoje klíčových institucí, které systematicky přispívají k podpoře audiovizuální kultury a vzdělávání, podpora platforem pro vzdělávání profesionálů v audiovizí, profesních asociací a institucí v oblasti filmové a mediální výchovy	– Počet a typologie podpořených projektů – Výše rozpočtu jednotlivých institucí – V případě podpořených platforem výsledky jednotlivých projektů v kontextu distribuce (uvedení filmů na festivalech, exportu do zahraničních teritorií, úspěšnosti v distribuci – kino a VOD) a evaluace účastníků – V případě podpořených asociací indikátory růstu jejich aktivit (počet aktivit, zaměstnanců, dosah aktivit atd.). – V případě institucí filmové a mediální výchovy počet návštěvníků a diverzita programu – V případě nových projektů v oblasti videoher počet návštěvníků a diverzita programu	Ověřit počet a typologii podpořených projektů, ověřit objem aktivit jednotlivých projektů a jejich impakt na návštěvníky / absolventy / členy formou evaluačních dotazníků, ověřit úspěšnost projektů po absolvování platform, ověřit stabilitu podpořených institucí (počet zaměstnanců, rozpočet a další)
Vzdělávání v oblasti audiovizí	8	Podpora zvyšování kvalifikace českých profesionálů v audiovizí prostřednictvím vzdělávacích platforem a projektů, podpora konkurenceschopnosti českých vzdělávacích platforem s mezinárodním přesahem, podpora diverzifikace zacílení vzdělávacích programů pro různé štábové profese	- Počet podpořených projektů a jejich typologie (platformy, jednorázové projekty) - Počet účastníků a jejich typologie ve vztahu k povaze projektu - V případě podpořených platforem výsledky jednotlivých projektů v kontextu distribuce (uvedení filmů na festivalech, exportu do zahraničních teritorií, úspěšnosti v distribuci – kino a VOD) - Typologie profesí, zahrnutých do vzdělávacích programů	Ověřit typologii a počty podpořených projektů, ověřit úspěšnost projektů po absolvování platform, ověřit počty účastníků a jejich typologii, ověřit zacílení jednotlivých projektů dle zasažených profesí

Indikátory

Pro možnost ex post vyhodnocení míry splnění stanovených cílů se bude monitorovat:

- podíl jednotlivých typů projektů v rámci výzvy na podporu celoroční činnosti (vzdělávací platformy, profesní organizace, organizace v oblasti filmové výchovy);
- vývoj objemu a podílu finančních prostředků směřovaných vzdělávacím platformám;
- koncepční vývoj v oblasti podpory z programu Kreativní Evropa;
- vývoj v oblasti diverzity programů pro vzdělávání profesionálů v audiovizi.

3.5 Strategický cíl C – Podpora audiovizuálního průmyslu prostřednictvím stabilního systému poskytování filmových pobídek

Novela zákona stanovuje, že hlavním účelem poskytování filmových pobídek je zejména zvýšení konkurenceschopnosti českého filmového průmyslu, a to prostřednictvím podpory výroby audiovizuálních děl v České republice, podpory zahraničních investic do filmového průmyslu a vytvářením podmínek pro rozvoj kreativních odvětví.

Tomu odpovídají hlavní cíle filmových pobídek, které lze naplňovat pouze při stabilně fungujícím a spolehlivém systému jejich poskytování:

- 1) **Přímé ekonomické dopady** odvíjející se od výše uznatelných nákladů, počtu, délky a kvality pracovních příležitostí a spektra produkčních činností;
- 2) **Propojení s mezinárodním prostředím a zvyšování konkurenceschopnosti přenosem know-how** a kontaktů ze zahraničních projektů do prostředí české audiovize prostřednictvím realizace **mezinárodních produkcí (koprodukční i zakázkové výroby)**;
- 3) **Stabilizace a trvalá udržitelnost celého ekosystému českého audiovizuálního průmyslu** – zajištění kontinuálního přísunu pracovních příležitostí, jež je zásadní pro ekonomickou stabilitu a udržitelný rozvoj firem, jednotlivců i profesí v audiovizuálním průmyslu, jelikož vytváří podmínky pro jejich dlouhodobé přežití, růst a inovace.

Na rozdíl od selektivní podpory jsou filmové pobídky nástrojem pro dosažení primárně ekonomických cílů. Kritéria a parametry systému filmových pobídek jsou také na rozdíl od selektivní podpory audiovize jasně stanoveny zněním zákona o audiovizi a nelze je žádným jiným způsobem než další novelizací zákona (resp. Statutu) měnit a přizpůsobovat aktuální situaci v audiovizuálním prostředí.

Způsob určení objemu disponibilních prostředků pro filmové pobídky je popsán v následujících částech této kapitoly a v kap. 4.2.4 *Financování filmových pobídek*.

Specifický cíl 12 – Implementace změn nastavených v novele zákona o audiovizi a vyhodnocování jejich efektivity

Novela zákona o audiovizi reagovala na vývoj posledních let řadou změn v systému filmových pobídek, které mají zajistit plnění strategických cílů na příští období – a to s postupnou účinností nejprve několika dílčích změn od 1. 1. 2025 a komplexních změn od 1. 1. 2026.

Zásadním stabilizačním opatřením celého systému je změna financování, kdy již není výše každoroční dotace ze státního rozpočtu, účelově určené na filmové pobídky, závislá na každoročním vyjednávání, ale je navázána **na objem příjmů získaných výběrem audiovizuálních poplatků – minimálně jejich sedminásobek v letech 2026–2027, šestinásobek od roku 2028**.

Naprosto nezbytným opatřením pro udržení konkurenceschopnosti vůči pobídkovým systémům jiných evropských i mimoevropských zemí (se sazbou 25–40 %) je navýšení základní pobídkové

sazby z 20 % na 25 %, u animovaných a digitálně vyráběných projektů na 35 % (s účinností od 1. 1. 2025).

Zvýšení maximální částky filmové pobídky pro jeden projekt na 450 mil. Kč umožní ČR uspět v mezinárodní soutěži o zahraniční kapitál a přilákat ty největší investory – a tím maximalizovat při výrobě audiovizuálních děl odběr českého zboží a služeb nejen z oblasti kulturních a kreativních průmyslů, ale z 60 % od dodavatelů z navazujících nefilmových odvětví (stavebnictví, doprava, gastronomie, hotelnictví atd.).

Sofistikovanou korekci systému bylo třeba provést i v otázce druhů AV děl způsobilých k podání žádosti o filmovou pobídku a minimálních limitů uznatelných nákladů, které beze změny platily již od roku 2013. O pobídku budou moci nově žádat i dokumentární seriály s minimální výší uznatelných nákladů 2,5 mil. Kč na díl. Další nově zavedená kategorie projektů bez natáčení živé herecké akce na území ČR (digitální produkce, postprodukce) bude mít stejně jako animovaná AV díla a animované seriály nově paušální limit 5 mil. Kč. U hraných a dokumentárních AV děl dochází k mírnému navýšení minimálních uznatelných nákladů na 18 mil. Kč, resp. 2,5 mil. Kč. Na boom v oblasti hraných seriálů reaguje snížení minimální stopáže jednoho dílu na 20 minut a hodnota minimálních uznatelných nákladů na 7,5 mil. Kč na díl.

Pro udržitelné fungování systému bylo nutné provést i úpravy administrativně technické – došlo ke sloučení dosavadních tří fází procesu do dvou, a tím k posílení kontroly nad řízením finančních toků Fondu, k zavedení povinnosti do určité lhůty začít natáčet, k omezení celkové délky procesu na 3 roky, k vyloučení možnosti navyšovat alokaci při navýšení uznatelných nákladů v průběhu realizace a k dalším.

Opatření 12.1 – Nastavení indikátorů v oblasti pobídek

V oblasti filmových pobídek nestanovuje KRA konkrétní ukazatele ani kvantifikovatelné priority. Fond bude nadále provádět monitoring a analýzu pobídkových projektů, což v dlouhodobém horizontu umožní zhodnotit plnění základních cílů filmových pobídek a přinese argumenty pro případné změny v jednotlivých zákonem stanovených parametrech.

Zhodnocení udržitelnosti a adekvátnosti nového způsobu financování bude možné provést až s odstupem několika let s vědomím, že celkový objem prostředků pro filmové pobídky bude vždy zásadně ovlivněn chováním plátců audiovizuálních poplatků, zejména obtížně predikovatelnými strategiemi VOD platforem (s různým přístupem k odvodům do Fondu, tj. mírou využití slevy na poplatek a využití nebo nevyužití institutu přímé investice).

Ekonomický přínos pobídek lze měřit na základě parametrů, jakými jsou přímé výdaje, které produkce vynakládá v místní ekonomice (mzdy a platy vyplácené místním hercům a členům štábu; platby místním dodavatelům za zboží a služby, např. studiím, půjčovnám techniky, hotelům, cateringovým službám, dopravcům, stavebním a dřevozpracujícím subjektům; poplatky placené místním úřadům; nájmy památek atd.); počet a kvalita nově vytvořených pracovních příležitostí (např. úroveň dovedností, výše mezd, délka zaměstnání); daňové příjmy; rozvoj infrastruktury (investice do filmových studií, půjčoven filmové techniky apod.); rozvoj dovedností a přenos know-how (zvyšování kvalifikace a kariérní růst místních pracovníků); přelivy do kulturního a kreativního sektoru (růst příbuzných odvětví – rozvoj místního ekosystému kreativního průmyslu); nepřímé a následné ekonomické dopady (např. výdaje dodavatelů, kteří profitují z produkce, a domácností, které získaly příjem díky produkci).

Globální konkurenceschopnost české audiovize mohou pobídkové projekty posilovat jednak tím, že jsou zdrojem investic do místní infrastruktury a propagují Česko jako vhodnou lokaci pro realizaci náročných projektů s vysokou přidanou hodnotou, jednak tím, že propojují české producenty a tvůrce se zahraničními partnery, a tím zvyšují jejich profesionalitu a dovednosti, potenciál vzniku dalších mezinárodních koprodukcí, a potenciálně i kvalitu a exportovatelnost českých projektů.

Úprava minimálních limitů uznatelných nákladů v jednotlivých kategoriích byla provedena po rozsáhlé diskuzi zástupců audiovizuální výroby v rámci pracovní skupiny organizované MK. Diskutoval se význam ekonomických versus kulturních či jiných přínosů, odlišnosti mezi systémem filmových pobídek a systémem selektivní podpory, nastavení optimální propustnosti systému, rizika vyčerpání disponibilního rozpočtu, administrativní zátěž Kanceláře Fondu a další otázky. Dřívější limity neodpovídaly aktuální cenové hladině výrobků, služeb a zejména práce ani v ČR, ani v jiných státech EU. Bude však třeba s odstupem času zhodnotit, zda výše limitů v jednotlivých kategoriích je dostatečná a v souladu se základními ekonomickými cíli pobídkového systému, a to s ohledem na diverzitu projektů a na současné trendy v oblasti audiovizuální výroby.

Filmové pobídky je třeba nadále vnímat (v souladu s percepcí v zahraničí) jako ekonomický nástroj v mezinárodní soutěži o zahraniční kapitál, nikoli jako standardní typ dotace. Národní projekty nelze ze systému diskriminačně vyloučit – pobídky jsou ostatně též vnímány jako nástroj pro podporu rozvoje a růstu audiovizuálního průmyslu jako průmyslu kreativního s vysokou přidanou hodnotou, který má přínos v oblasti technologií a inovací i přínos propagační. Je však třeba neustále klást důraz na podporu primárně takových projektů, které generují vyšší odběr českého zboží a služeb.

Pro účely monitoringu a analýzy pobídkových projektů Fondem byla vytvořena následující typologie, která vychází z datové analýzy pobídkových projektů realizovaných v letech 2016–2022 a kombinuje dvě základní hlediska:

- **kdo je zadavatelem výroby, tedy majoritním producentem či investorem, a proč, tedy v jaké pozici se výroby účastní česká produkční společnost** (čisté zakázky versus koprodukce nebo potenciální koprodukce);
- jak **velké** zakázky jsou a jaké **dopady mají na českou audiovizuální výrobu** (ekonomické a kreativní).

Obě hlediska reflektují, jak a co může Fond podporovat prostřednictvím pobídek podle aktuálního znění zákona o audiovizuální výrobě a k čemu by měl směřovat v souladu s dříve vymezenými strategickými cíli A–C.

Typologie nemá sloužit k praktickému upřednostňování jakéhokoli z uvedených typů projektů, ale pouze pro účely analýz. Systém zůstává objektivní a předvídatelný a fungující dle zákonem stanovených pravidel. Je třeba počítat také s tím, že na pobídkový systém a skladbu projektů mají vliv externí faktory (dostupnost infrastruktury – ateliéry, štáby, konkurence a státní intervence na globálním trhu, stav světové ekonomiky, stávkové situace, pandemie, bezpečnostní situace apod.). Typologie reflektuje typy projektů z let 2016–2022, je však možné ji následně upravit na základě výsledků šetření projektů z let 2023–2025. Jednotlivé kategorie se tedy mohou měnit nebo spojovat dle aktuálních potřeb analýzy.

Typologie pobídkových projektů

Pozn.: Tabulka obsahuje typologii projektů vytvořenou dle výsledků analýzy dat o titulech, které od Fondu obdržely pobídky a byly realizovány v letech 2016–2022. Tabulka vznikla na základě spojení dat Kanceláře Fondu za projekty s přidělenou pobídkou či selektivní podporou. Více dat je dostupných o projektech podpořených pobídkou, neboť pobídky se týkají prakticky většiny projektů realizovaných v ČR. Hlavním důvodem, proč některý projekt v seznamu není, je jeho nízký limit vynaložených nákladů. Tabulka obsahuje dvě klasifikace: zjednodušenou vstupní a detailnější finální.

Tabulka 21: Typologie pobídkových projektů

Klasifikace – vstup (dotazník)	Klasifikace výstup – akronym	Klasifikace výstup – produkční typ + akronym	Podpora selektivní	Úmluva o EK	Hlavní výrobce /zadavatel	Celkové náklady (mil. Kč)	Uznatelné náklady (mil. Kč)	Servisní producent (ČR)	Typické žánrové a produkční atributy	Příklady	Význam pro českou audiovizí
I.b.: Čisté zakázky – Velké americké a západoevropské seriály	VSSVOD	velké SVOD seriály	NE	NE	globální SVOD platformy původem z USA (ve spolupráci s americkými studií nebo ministudií)	1000–5000	760	Stillking, Milk & Honey, Partnership Pictures	high fantasy, sci-fi, špionážní	Carnival Row, Wheel of Time, Jack Ryan 3, Foundation 2, The Falcon and the Winter Soldier, Hunters, Five days at Memorial, Patriot, Romanoffs	Přiliv nejvyšších, a navíc dlouhodobých, zahraničních investic, dlouhodobá zaměstnanost početného štábu, rozvoj infrastruktury, nejvyšší produkční náročnost; natáčení českého štábu v zahraničí a v českých regionech; přenos špičkových technologií; příležitostné uplatnění na vyšších štábových pozicích s potenciálem pro start mezinárodní kariéry (art director, production designer), využití české postprodukce.
I.a.1.: Čisté zakázky – Americké filmy – Velké a střední	FSVOD	velké SVOD filmy (USA)	NE	NE	globální SVOD platformy původem z USA (ve spolupráci s americkými studií nebo ministudií, někdy s evropskými TV nebo studií)	600–6000	447	Stillking, Film United	akční, sci-fi, fantasy, válečný	The Gray Man, Extraction 2, Spaceman, A Boy Called Christmas, All Quiet on the Western Front	Přiliv vysokých zahraničních investic a zaměstnanost v nižších štábových pozicích; viditelnost českých lokací (byť často v kamuflované podobě); využití české postprodukce.
I.a.1.: Čisté zakázky	VMAJORS	filmy majors	NE	NE	velké hollywoodské	1100–5000	196	Stillking	fantasy,	Spider-Man: Far	Přiliv zahraničních investic a

– Americké filmy – Velké a střední		– velké			studio				komiksové adaptace, akční	From Home	zaměstnanost v nižších štábových pozicích; krátkodobější, ale logisticky náročné operace; vysoká prestiž ve vztahu k Hollywoodu (známé značky a jména), která pomáhá generovat další zakázky (posilování reputace českých servisních produkcí).
I.b.: Čisté zakázky – Velké americké a západoevropské seriály	VTV	velké TV seriály	NE	NE	velká televizní společnost (USA, VB, Německo, Skandinávie), včetně veřejnoprávních západoevropských (BBC, ZDF, NRK)	400–2000	425	Stillking, Film United, Etic Films, Czech Anglo Production, Sirena Film	historický kostýmní, špionážní, válečný	Knightfall, Das Boot, Genius, Dangerous Liaisons, 12 Monkeys 3–4, The Little Drummer Girl, Miracle Workers, Atlantic Crossing, Broker (Xin Tiao Yuan Ji Hua)	Příliv nejvyšších evropských investic, dlouhodobá zaměstnanost; posilování vazeb s velkými evropskými TV společnostmi; významné pro štáby, hlavně v kamerových a výtvarných profesích.
I.a.1.: Čisté zakázky – Americké filmy – Velké a střední	MSSVOD	střední a menší seriály a filmy globálních SVOD platforem, často ze západní Evropy nebo Asie, v lokálních jazycích	NE	NE	globální SVOD platformy původem z USA (často ve spolupráci se západoevropským studiem nebo producentem)	300–1000	246	Film United, Sirena Film, Wilma Film, Mia Film	akční, historické, sci-fi, současné drama, thriller	Thai Cave Rescue, Hanna 3, The Letter for the King, Totems, Wir Kinder vom Bahnhof Zoo, Tribes of Europa, Army of Thieves, Last Light, Oslo, Blood Red Sky, Freud, Blood & Gold	Příliv zahraničních investic a zaměstnanost; flexibilnější, potenciálně otevřenější k místní spolupráci než VSVOD a FSVOD; intenzivní využití českých lokací; adaptace středních českých produkcí (s potenciálním zájmem o původní českou produkci) na požadavky showrunner modelu a interních studiových systémů SVOD platforem; velký růstový potenciál s ohledem na trend úspornější SVOD produkce.
I.a.2. Čisté zakázky – Americké filmy – Střední a menší	MMAJORS	střední a menší filmy poboček majors a	NE	NE	pobočka hollywoodského studia (např. Fox Searchlight), menší studio USA	240–1100	188	Czech Anglo Production, Sirena Film, Wilma Film	historické, válečné, špionážní, akční, sci-fi,	Operation Fortune, Chevalier, White Bird, The Death & Life of John F.	Příliv zahraničních investic a zaměstnanost; projekty s hollywoodskými produkčními parametry, ale komornější, s

		ministudií, americké/ britské / kanadské			(např. Lionsgate), někdy ve spolupráci s SVOD a/nebo evropským studiem/TV (výjimečně v neanglickém jazyce), často distribuce majors (nebo pobočka), Lionsgate nebo IFC Films				životopisné, s americkými nebo britskými hvězdami	Donovan, Voyagers, Werk ohne Autor, One Life, The Courier, The Catcher was a Spy, Ophelia, The Aftermath, Jojo Rabbit	kreativnějšími koncepcemi; festivalové ambice a známá autorská/herecká jména dodávají zakázkám kulturní prestiž (zviditelnění ČR); možnost navázání dlouhodobější produkční spolupráce, byť nikoli formou oficiální koprodukce.
II.a. Evropské filmy a seriály (s potenciálem pro české koprodukční zapojení)	MTV	střední a menší evropské TV seriály a filmy, malé seriály a filmy globálních SVOD	NE (potenciálně ANO)	Ojediněle	evropská TV nebo filmová společnost (komerční i veřejnoprávní – např. ZDF, ARD, HBO Europe), evropské studio (např. Ufa Fiction, Odeon Fiction), Netflix	100–400	87	Mia Film, Wilma Film, Maya Production, HBO Europe	historické, životopisné, horor, krimi, politicko-špionážní thriller	Munich Games, The Wall, Oktoberfest 1900, Spy City, Bonn, Unsere Wunderbaren Jahre, ZERV – Zeit der Abrechnung, Osiva, Der Kaiser, Was wir fürchten, La strada di casa, Charité 1–3, Marie Terezie II–III, Louis van Beethoven, Bezevědomí	Nižší rozpočty než americké velkoprodukce, ale vysoké výtvarné a dramaturgické standardy; větší prostor pro kreativní spolupráci: vysoký podíl českých výtvarných složek a obsazení Čechů na vyšších pozicích; příležitosti pro mezinárodní koprodukce s ČR, případně i českými komerčními TV nebo lokálními pobočkami streamerů; časté natáčení mimo Prahu.

IV. Ostatní	ASF	asijské a ruské (ad. neevropské a neamerické) filmy a seriály	NE	NE	nejčastěji čínská, dále indická, saúdská, ruská ad. studia a produkční firmy	200–350	65	Stabiz, Punkfilm, Stillking, Film Production K-International, Milk & Honey	čínský historický akční, romantická fantasy	When Harry met Sejal, The Cello, Nurnberg, T-34, The Diary, Love You Forever	Zkušenosti s odlišnou produkční kulturou (rychlost, improvizace, jazykové bariéry), výraznou stylizací (zejména v případě čínských a indických filmů) a choreografií, neobvyklými v západních produkcích, mohou rozšířit geografický záběr českých profesionálů a lépe reagovat na změny na globálním trhu.
II.b.1. Evropské filmy a seriály (s potenciálem pro české koprodukční zapojení) – Evropské filmy – Vysokorozpočtové	VEK	větší evropské filmy a filmové koprodukce, vč. výjimečně velkých českých majoritních koprodukcí	NE (s ojedinělými výjimkami)	NE (s ojedinělými výjimkami)	západoevropští nezávislí producenti a evropská studia	150–300	70	Sirena, Mia Film, Wilma Film, Milk & Honey	historický kostýmní, dětský animovaný, indický muzikál, horor, ruský válečný,	Hui Buh und das Hexenschloss, The Shadow in My Eye, Margrete den Første, Narziss und Goldmund, Edmond, Als Hitler das rosa Kaninchen stahl, The Marco Effect, La mia banda suona il pop, Nabarvené ptáče, Lassie – Eine abenteuerliche Reise, Alma & Oskar	Vysoká kulturní prestiž a strategická důležitost pro rozvoj české audiovizí; příležitosti pro kreativní účast českých výtvarných profesí a postprodukce; potenciál pro minoritní koprodukce a pro rozvíjení partnerských vztahů s významnými evropskými producenty a tvůrci; přenos koprodukčního know-how (vč. grantů Eurimages); využívají nejen pražské lokace, ale i český venkov, hrady a zámky, přírodu, čímž podporují regionální infrastrukturu; vzory pro práci s náměty z národní/regionální historie a literatury s festivalovými ambicemi.

I.c. Čisté zakázky – Zahraniční animované filmy a seriály	ANF–Z	animované seriály a filmy zahraniční; často dodávky dílčích fází (např. animační procesy, VFX) pro zahraniční studia	NE	NE	pobočka Disney, evropské animační studio	20–250	22	PFX, Maur film, Progressivefx, BFILM, Fresh Film, Bionaut, Hafan Film	u větších zahraničních pouze VFX	Muppet Babies, Little Luke and Lucy, Fritz – Eine Wendewunderges chichte, Cesta do Trojzemí	Posilování profesního zázemí pro výtvarníky, animátory, loutkáře, postprodukční techniky atd.; možnost zapojení absolventů FAMU, UTB Zlín, UMPRUM – slouží jako „růstová půda“ pro jejich další kariérní posun. Výroba animovaných filmů trvá roky a přináší dlouhodobé zaměstnání, plánovatelný provoz studií; česká studia investují do špičkového software a hardware a zapojují se do mezinárodní sítě specializovaných firem s různými zaměřeními – motion design, animace, VFX, vývoj storyboardů apod.
III.c. Česká animované filmy a seriály	ANF–Č	český animovaný film/seriál	ANO	ANO	český nezávislý producent	25–85	32	Bionaut, Maur film		Myši patří do nebe, Moje Slunce Mad, Mlsné medvědí příběhy, O prasátku Lojzíkovi, Barevný sen	Animace pro děti je nejúspěšnějším exportním zbožím české audiovizí; autorské projekty jako <i>Myši patří do nebe</i> nebo <i>Moje slunce Mad</i> získávají prestižní ocenění (Annecy, Oscar shortlist), čímž posilují reputaci české animace v zahraničí – export, koprodukce, zakázky.
I.a.2. Čisté zakázky –Americké filmy – Střední a menší	NUSA	Středněroz- počtové americké nezávislé filmy (pod 10 mil. USD)	NE	NE	nezávislý producent USA bez major distributora	140–240	89	Stillking, Czech Anglo Production	artové, horor	Avenue of the Giants, The Devil Conspiracy	Žánrové nebo festivalové filmy se silným režijním vedením a osobitým přístupem k tématu; v ČR hledají nejen efektivní produkční základnu, ale také specifické lokace pro své téma nebo tvůrčí vizi; váží si profesionálního zázemí; potenciál pro navázání dlouhodobější, i kreativní spolupráce.

II.b.2. Evropské filmy a seriály (s potenciálem pro české koprodukční zapojení) – Evropské filmy – Střední a menší	MEK	evropské filmy a filmové koprodukce – střední a menší, včetně českých bez selektivní podpory SFKMG	NE (ojedinělé výjimky)	NE (ojedinělé výjimky)	evropští, kanadští nezávislí producenti, evropské produkce pro Netflix	50–150	28	Film United, Milk & Honey	horor, válečný, sci-fi, pohádka	I Krig & Kærlighed, Dolceroma, Kadaver, Alpha Code, Magische Momente: Ein himmlisch fauler Engel	Projekty evropských nezávislých producentů a menší zakázky pro streamery, které mají nižší kulturní prestiž než VEK, často jsou určené pro TV/SVOD uvedení a častěji pracují s žánry nebo více lokální tematikou; prostor pro koprodukční spolupráci a kreativní zapojení i méně známých českých producentů či tvůrců; umožňují diverzifikaci zdrojů na měnícím se trhu.
II.b.3. Evropské filmy a seriály (s potenciálem pro české koprodukční zapojení) – Evropské filmy – Větší české majoritní a minoritní koprodukce	ČEK	větší české majoritní a minoritní koprodukce se selektivní podporou SFKMG (nebo alespoň žádostí o ni)	ANO	ANO	evropští a čeští producenti	100–150	46	Negativ, Mimesis Film, Lucky Man Films, Evolution Films, BUC-FILM, IN FILM Praha, FILM KOLEKTIV	historické, biografické, pohádky	Il Boemo, Je suis Karl, Zátonek, Dračí princezna, Perinbaba a dva světy, Zlatý podraz, Skleněný pokoj, Šarlatán, Zahradnictví – Nápadník, Havel, Pražské orgie, Muž, který stál v cestě, Zakletá jeskyně	Kulturně nejprestižnější, produkčně náročné, tradiční strategický pilíř české audiovizí; mnohdy mezinárodní koprodukce s výraznou selektivní podporou; potenciál pro přenos know-how a kontaktů ze zahraniční zakázkové produkce, zvláště VEK.
II.a. Evropské filmy a seriály (s potenciálem pro české koprodukční zapojení)	NTV	Nízkorozpočtová zahraniční TV seriály a středněrozpočtové TV movies	NE	NE	evropské TV společnosti (např. ZDF, ARD), Netflix, evropská studia (např. Ufa Fiction)	45–100	33	Mia Film, Milk & Honey, Wilma Film,	krimi, docufiction, pohádka, fantasy, válečný	Der Zürich-Krimi 5–16, Decision Game, Haunted 1–3, Der Prag-Krimi, Coup de foudre à Saint-Petersbourg, Kranke Geschäfte, Martha Liebermann, Allmen, Zwerg	Omezené rozpočty, ale stabilní žánrová poptávka; pravidelnost (např. německé „Ein Sommer in...“ série); nižší kulturní prestiž, ale dlouhodobější uplatnění pro české servisní produkce a možnost postupu k vyšším pozicím ve štábové hierarchii pro české profesionály; kulturní blízkost českého a německého profesního prostředí.

										Nase, Die Diplomatín, Schneewittchen, Ein Sommer in ... - Ein Sommer an der Moldau, Krüger	
III.b. České hrané a dokumentární seriály	ČTV	česká TV produkce	ANO (v novém systému Fondu)	ANO (zatím omezeně)	ČT, Nova	30–100	38	Heaven's Gate, FilmBrigade, nutprodukce, Barletta, Rolling media	krimi, drama ze současnosti, životopisný, true crime	Zrádci, Sever, Podezření, Pozadí události, Anatomie zrahy, Iveta, Roubal	Dosud vykoupené servery českého NV pro českou TV, které po novele zákona o audiovizí mohou získat selektivní podporu, a tedy NV by měli získat práva výrobce, což pomůže jejich rozvoji; objemem, kvalitou a prestiží po r. 2018 rychle rostly, stávají se druhým strategickým pilířem české audiovizí vedle ČEK; zatím jen omezeně využitý potenciál pro koprodukční spolupráci a export (<i>Zrádci, Podezření</i>); dlouhodobější uplatnění profesí a prostor pro zvyšování kvality přenosem know-how ze zahraničních zakázek.
III.a. České hrané filmy střední a menší	ČF	střední a menší české filmy včetně menších koprodukcí, obvykle se selektivní podporou SFKMG (nebo alespoň žádostí o ni)	ANO	ANO	čeští nezávislí producenti	15–50	22	OFFSID E MEN, Bontonfilm Studios, Evolution Films, FILM KOLEKTIV , Punk Film, LUMINAR Film, Xova Film, Flamesite, CINEART TV Prague	nejčastěji komedie, pohádka, méně často drama ze současnosti, historický, road movie,	Bourák, Grand Prix, Prvok, Šampón, Tečka a Karel, Hodinářův učeň, Bod obnovy, Hmyz, Poslední závod, Krajina ve stínu, Běžná selhání, Indián, Služka, Mazel a tajemství lesa, Důvěrný přítel, Oběť, Vánoční příběh, Na střeše, Poslední aristokratka, Ubal	Standardní, objemově dominantní typ národní produkce, příležitostně s menšími zahraničními partnery (typicky SR); lokální komerční i menší festivalové filmy; omezené výrobní prostředky limitují výsledné produkční hodnoty, a proto se výrazně liší od zahraničních zakázek (art department, studiové natáčení, VFX ad.); přenos know-how a kontaktů zde nejvíce naráží na bariéry lokálnosti, ale přitom by mohl přinést největší pozitivní změnu.

								, BFILM, Dawson films, Up&Up production, Cinémotif Films, endorfilm, IN FILM Praha, 8Heads productions, ...		a zmiz, Národní třída, Matky, Arvéd, Uzly a pomeranče, Žáby bez jazyka, ...	
IV. Ostatní	DF	dokument zahraniční, vč. minoritní české koprodukce	NE	NE	evropská TV společnost (ZDF), evropský nezávislý producenti	25–35	11	Mia Film, endorfilm		Imperial Game, Fieber	Zatím početně velmi omezená produkce, která v budoucnu poroste, pokud bude pokračovat poptávka SVOD platform po levnějším nonfikčním obsahu; nižší prestiž, ale potenciál pro uplatnění českých tvůrců ve vývoji (výzkum, archivy); diverzifikace zdrojů pro menší produkční firmy; může jít i o průniky historických nebo společenských témat, jež hraná tvorba zatím neumožňuje.
III.d. České dokumentární filmy	ČDF	české dokumentár- ní filmy	ANO	ANO	Česká televize + nezávislý producent, zahraniční koproducent, sponzoři nebo nadace	3–25	4	Hypermarket Film, Produkce Radim Procházka, ...		13 minut, Neklidná hranice, ...	Zvýšení produkčních hodnot domácí dokumentární tvorby.

3.6 Strategický cíl D – Udržitelné fungování Kanceláře Fondu – včetně propagace české audiovize a průmyslu – jako základ stabilního institucionálního zázemí státní instituce

Poslední strategický cíl se týká fungování Kanceláře Fondu. Kancelář Fondu zajišťuje administraci podpor a pobídek, výběr audiovizuálních poplatků v režimu daňového řízení, včetně veškerých dalších úkonů s nimi souvisejících, a propagaci české audiovize prostřednictvím Czech Film Center (CFC) a Czech Film Commission (CFCOM). Pro zajištění těchto aktivit je nezbytné, aby disponovala odpovídajícím personálním zabezpečením a dostatečnými finančními zdroji. Fond je instituce zřízená zákonem o audiovizi a jeho provoz má svá specifika. Aby se Fond mohl rozvíjet a do budoucna garantovat rozvoj české audiovize a naplňování cílů KRA, je nutné přenastavit zaměstnaneckou strukturu a připravit příslušné koncepční dokumenty.

Vyčlenění Fondu z organizační struktury MK

Státní fond kinematografie byl zřízen zákonem o audiovizi s účinností od 1. 1. 2013.

Primárním účelem zřízení Fondu, v kontextu organizační struktury zákonem zřízené nové instituce, bylo jeho strukturální vyčlenění z MK. Původní Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie totiž nedisponoval žádnými zaměstnanci a agendu Fondu vykonávali zaměstnanci MK začlenění do struktury ekonomické sekce.

Kancelář nového Fondu tak po jeho vzniku vytvořili zaměstnanci, kteří na MK spadali kompetenčně pod oddělení správy státních fondů a oddělení kinematografie odboru médií a audiovize. Původní počet zaměstnanců čítal 10 osob.

Návrh zákona byl připravován v roce 2011 a ve své verzi před odesláním do legislativního procesu neobsahoval výkon agendy výběru audiovizuálních poplatků vlastními silami (tím měly být pověřeny finanční úřady) ani agendu filmových pobídek. Obě agendy se dostaly do znění návrhu zákona až v legislativním procesu. Nepředvídané rozšíření agend svěřených Fondu, které nebylo provázeno odpovídajícím navýšením počtu zaměstnanců ani provozního rozpočtu Kanceláře, vedlo k vytvoření minimalistické organizační struktury a znemožnilo systematické budování stabilního institucionálního zázemí této instituce. Provoz Kanceláře Fondu byl totiž financován ze stejného zdroje jako selektivní podpora, a sice z příjmu generovaného prodejem licencí filmů vyrobených v letech státního monopolu.

Situace se podstatně zlepšila až po přijetí novely zákona o audiovizi v roce 2016, kterou byl ukotven nárok Fondu na účelově určenou dotaci ze státního rozpočtu na podporu kinematografie.

Kinematografii tato novela pomohla navýšením disponibilní částky pro selektivní podporu, dané nově součtem vybraných audiovizuálních poplatků a stejně vysoké (odzrcadlené), zákonem zaručené dotace. Současně pomohla Kanceláři, na jejíž provoz začala jít celá částka příjmů z prodeje licencí filmů vyrobených v letech 1964–1992.

Kancelář tedy mohla začít budovat efektivní organizační strukturu až v roce 2016.

Pro jakoukoli strategii podpory audiovize je stabilita institucionálního zázemí Fondu zásadní a neopominutelná. Fond se neřídí jen samotným zákonem o audiovizi, ale desítkami dalších národních i evropských předpisů, přicházejících s řadou dalších povinností, jejichž plnění je následně prověřováno kontrolními orgány ČR i EU.

Kontrolní mechanismy hospodaření Fondu

Hospodaření Fondu v každém fiskálním roce podléhá externímu auditu, přičemž závěry auditu jsou součástí veřejné účetní závěrky, jež tvoří součást Výroční zprávy Fondu. Tento dokument je předkládán dozorčímu výboru, MK a Ministerstvu financí (MF) a následně je připomínkován v rámci mezirezortního připomínkového řízení, schvalován vládou ČR a ve finále Poslaneckou sněmovnou

Parlamentu ČR (PSP ČR).

Pokud by jakýkoli postup Fondu nebyl v souladu se zásadou péče řádného hospodáře, byl by tento postup předmětem řešení na všech uvedených úrovních kontroly, a současně i předmětem kontrol externích (Národní kontrolní úřad (NKÚ), EK). A jakýkoli případný pokus obejít stanovené předpisy s cílem subjektivně urychlit určité postupy je nepřijatelný, neboť může negativně ovlivnit reputaci instituce v rámci celého výše uvedeného systému.

Obecně tak platí, že neplnění povinností vyplývajících z platné legislativy by následně mělo negativní dopad na činnost Fondu, na programy podpory audiovizí a v konečném důsledku na audiovizí jako celek.

Jedním ze zásadních zákonů pro oblast hospodaření je zákon o finanční kontrole,¹²⁶ který mj. ukládá Kanceláři Fondu povinnost vyhodnocovat rizika každé účetní operace, což v průřezu agendami Fondu generuje celkově nezanedbatelný objem povinných administrativních úkonů. Povinnost tyto úkony provést pak obecně u státních institucí – v porovnání s komerční sférou – prodlužuje reálnou reakční dobu.

K řádnému plnění všech závazků je tak nezbytná efektivně a účelně fungující organizační struktura Kanceláře Fondu a odpovídající finanční zajištění.

Kontinuální nárůst počtu a časové náročnosti úkonů v rámci současných agend a vznik agend nových

Přijetím transformační novely zákona o audiovizí z roku 2025 dochází (stejně jako po přijetí novely v roce 2016) k navýšení počtu a rozsahu úkolů Kanceláře Fondu, a to nejen z titulu věcných změn v zákoně o audiovizí, ale i kvůli dalším požadavkům vyvolaným povinností vykonávat veškeré kroky a aktivity v souladu se směrnicí AVMSD, s nařízením GBER, s legislativou upravující více než finančně náročnou oblast informačních systémů či kyberbezpečnosti a s dalšími předpisy.

Kvůli výše uvedenému se ukázalo jako nezbytné provést změny v organizační struktuře Kanceláře Fondu – počet zaměstnanců přizpůsobit novým agendám a úkolům a vyššímu objemu administrativní práce, přistoupit k diferenciaci pozic zaměstnanců na seniorní a juniorní, spustit nábor zaměstnanců na vysoce kvalifikovaná místa s potřebou jazykové vybavenosti, znalosti správního a daňového řádu atp. – a realizovat je navíc ve velmi omezeném časovém rámci, neboť převážná část ustanovení transformační novely nabyla účinnosti bezprostředně po jejím vyhlášení, tj. bez legisvakanní lhůty. Tím nebyl zajištěn potřebný časový rámec pro postupnou technickou realizaci změn.

Počet zaměstnanců a navržené organizační změny uvedené v tomto dokumentu vycházejí z predikcí před spuštěním systému poskytování podpory audiovizí podle novelizovaného znění zákona o audiovizí a před zavedením dvoufázového režimu poskytování filmových pobídek. Možnost úpravy počtu zaměstnanců je tak vyhrazena s ohledem na skutečný vývoj po reálném zahájení výkonu agend.

Organizační struktura Kanceláře Fondu do konce 3. čtvrtletí 2024

Organizační řád, skladba útvarů a počet zaměstnanců byly v roce 2016, tedy po poslední novele zákona o audiovizí, koncipovány na základě tehdejšího objemu agend a činností odrážejících normální stav výkonu agend dle platné textace zákona. V období od 1. čtvrtletí 2016 do 3. čtvrtletí 2024 neměla Kancelář žádné zaměstnance bez konkrétní přiřazené agendy. Vzájemné zastupování

¹²⁶ Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole).

zaměstnanců tak bylo možné jen v případě krátké nepřítomnosti (běžná nemoc, dovolená, školení atp.). Každý zaměstnanec měl přiřazen určitý objem konkrétních agend, s konkrétními termíny plnění úkonů vyplývajících většinou z legislativy, smluv či rozhodnutí.

Tento stav navržený pro období standardních podmínek však ztrácel na efektivitě v situacích krizových, ať již se jednalo o období pandemie covidu-19, tak období přípravy transformace.

Po dobu přípravy transformace v rozmezí let 2022–2024 tak všichni seniorní zaměstnanci Fondu během participace na legislativních pracích plnili i denní repetitivní úkoly v dosavadních lhůtách a termínech. Kancelář Fondu nedisponovala volnými a současně kvalifikovanými zaměstnanci, kteří by mohli převzít repetitivní, avšak současně kvalifikovanou činnost od seniorních zaměstnanců a těm by to pak umožnilo věnovat se návrhu procesního a obsahového rámce v intencích komplexní přípravy implementace nového předpisu.

Problém je třeba vnímat i v kontextu přehřátého trhu práce, tedy nedostatku volných kvalifikovaných úředníků se znalostí správního a daňového řádu, s povědomím o problematice poskytování veřejné podpory atp. Veškeré úkony agend poskytování selektivní podpory, filmových pobídek či výběru audiovizuálních poplatků jsou realizovány v rámci elektronické spisové a skartační služby s přístupovými tokeny, tedy pro výkon ani části agendy nelze využít příležitostných pracovníků.

Zmínit je třeba i skutečnost, že z pohledu zákona o finanční kontrole a prováděcích předpisů Kancelář Fondu do doby schválení novely zákona o audiovizu a do doby jejího vstupu v účinnost ani nové zaměstnance z titulu očekávaných budoucích změn nabírat nesměla, protože zde stále existovalo riziko nepřijetí předpisu. Dle uvedených předpisů je Fond odpovědný za to, že veškeré prostředky jsou vynaloženy nezbytným, účelným, hospodárným a efektivním způsobem, v souladu se všemi právními předpisy a souvisejícími opatřeními, že byla řádně posouzena a řízena rizika a úkon je doložen věcně správnými a úplnými podklady.¹²⁷ Po vyhodnocení rizika, že legislativní změna schválena nebude, nebo bude schválena, avšak pouze částečná, se první organizační změny začaly realizovat až ve 4. čtvrtletí 2024.

Změny v oblasti disponibilního provozního rozpočtu

Transformační novela přináší i zásadní změnu týkající se účelově určené provozní dotace. Velmi hrubě a zjednodušeně řečeno je nově daná jako rozdíl mezi příjmy Fondu (avšak zejm. bez poskytnutých prostředků na selektivní podporu a filmové pobídky) a výdaji Fondu (opět bez výdajů na podporu a pobídky). Přesný vzorec upravuje § 24a odst. 4 zákona o audiovizu. Tato změna přináší míru jistoty, kterou Fond doposud nedisponoval. S ohledem na každoroční obavu o výši nenárokové provozní dotace a trvale přítomné riziko poklesu příjmů z obchodování s licencemi bylo k činnostem provozního i propagačního charakteru přistupováno maximálně úsporně.

Na druhou stranu, vedle nadměru úsporného hospodaření, měly a vždy budou mít negativní vliv na administrativní zátěž Kanceláře Fondu povinnosti spojené s výběrem dodavatelů, potažmo nezbytnost opakovaného zdůvodňování výběru či ceny a obsahu nakupovaných zboží a služeb. Jednak měly dopad na kapacity potřebné na vytvoření povinné dokumentace, jednak pak na kapacity věnované obhajobě některých (pro veřejnou správu obvykle) nestandardních výdajů – nákup reklamního prostoru ve významných mezinárodních oborových magazínech, pořádání recepcí na mezinárodních trzích a festivalech nebo delší služební cesty, jejichž délka byla přímo navázána na trvání příslušného festivalu či trhu.

V oblasti provozních výdajů tak Kancelář čelila dvěma odděleným, ale významným protichůdným

¹²⁷ Viz ustanovení § 13 odst. 2 vyhlášky č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 309/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb. a zákona č. 123/2003 Sb.

překážkám: jednak nejistotě ohledně objemu disponibilních rozpočtových prostředků, jednak nutnosti často a složitě obhajovat netypické výdaje. Obě tyto bariéry významně omezovaly schopnost Kanceláře reagovat pružně a operativně.

Specifický cíl 13 – Personální stabilizace Kanceláře

Zásadní změnou, umožňující stabilizaci Kanceláře Fondu, je zavedení výše zmíněné účelově určené provozní dotace.

Stálá nejistota ohledně objemu dostupných finančních zdrojů na provoz Kanceláře Fondu, jejíž stabilita či nestabilita měla přímý vliv na efektivitu administrace pobídek, selektivní podpory a míru viditelnosti propagované české kinematografie a filmového průmyslu, byla po celou dobu existence Fondu od roku 2013 zdrojem existenčních obav, které vedly k minimalizaci rozvojových aktivit Kanceláře, dlouhodobých vlastních projektů (např. různých typů analýz a výzkumů) či budování povědomí o instituci a její značky.

Účelově určená dotace umožní stabilizaci situace v personální oblasti a zajištění pracovních kapacit odpovídajících navýšení agendy dle změn v novele zákona o audiovizí.

Součástí změn je i efektivní reorganizace struktury (přeskupení) jednotlivých oddělení, přičemž jejich celkový počet zůstává zachován.

V sekretariátu Kanceláře Fondu dochází

- k vyjmutí pozice právníka pro podporu audiovize a jeho zařazení pod stávající oddělení podpory,
- k vyjmutí pozice právníka pro filmové pobídky a jeho zařazení pod stávající oddělení filmových pobídek.

Nově se vytváří Oddělení koncepcí a analýz (OKA), a to v kontextu § 10 zákona o audiovizí a ve vazbě na povinnost zpracovávat datové analýzy a provádět výzkum s tím, že zaměstnanci tohoto úseku budou 4 tajemnice Rad, tajemnice Představenstva a Výboru a dva analytici. Logika spojení pozic tajemnic a analytiků vychází z provázanosti agend sledování vstupních a výstupních indikátorů.

Kumulovaná pozice personalisty a mzdové účetní se ruší a zřizuje se pozice referenta pro řízení lidských zdrojů. Mzdová agenda (s ohledem na nárůst počtu zaměstnanců a počtu členů Rady) se řeší prostřednictvím externího dodavatele.

Do oddělení sekretariátu přibývá pozice archiváře, neboť dosavadní agendu spisové služby podle zákona o archivnictví a spisové službě¹²⁸ a vyhlášky o podrobnostech výkonu spisové služby¹²⁹ vykonávali jednotliví zaměstnanci společně se svou agendou. Po 13 letech existence Fondu dochází k uplynutí skartační lhůty u vybraných spisů a je nutné zahájit řízení s Národním archivem, s čímž souvisí další úkony v rámci agendy spisové služby po uzavření jednotlivých spisů, které již nelze realizovat samotnými zaměstnanci s vlastní jinou odbornou agendou.

Pozice koordinátora komunikace se přesouvá z Oddělení výzkumu a komunikace, přičemž místo zůstává od května 2025 neobsazené a obsazeno bude až s predikovanou výměnou ředitele Fondu. Dosavadní Oddělení výzkumu a komunikace se ruší.

Oddělení ekonomické a provozní se přejmenovává na Oddělení ekonomické a správy poplatků, a to

¹²⁸ Zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů.

¹²⁹ Vyhláška č. 259/2012 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

primárně s cílem zviditelnit poplatkovou agendu, která se po novelizaci zákona o audiovizí stává stěžejní. Oddělení se posiluje o třetího správce audiovizuálních poplatků se zaměřením na poplatky VOD služeb a samostatnou novou agendu přímých investic.

O minimálně jednoho dalšího pracovníka se rozšiřuje i Oddělení filmových pobídek, oddělení Czech Film Center (CFC) a Czech Film Commission (CFCCom).

Kromě specifických agend jednotlivých oddělení budou stále existovat i agendy společné, jejichž výkon je upraven širší legislativou. Primárně se jedná o:

- výkon spisové a skartační služby, přičemž spisová a skartační služba je v ČR upravena zákonem o archivnictví a spisové službě; další podrobnosti výkonu spisové služby stanovuje vyhláška o podrobnostech výkonu spisové služby;
- výkon činností upravených v případě veřejné podpory (podpora a pobídky) nařízením GBER či jednotlivými notifikacemi, příp. požadavky předpisů pro plnění elektronických systémů CEDR, TAM, SARI;
- výkon činností souvisejících s účetním auditem, sestavováním účetní závěrky a dalšími kroky, hodnoticí zprávou, výroční zprávou, návrhem státního rozpočtu či schválenými disponibilními výdaji (SDV).

Opatření 13.1 – Optimalizace počtu zaměstnanců na pozici tajemník a kontext vzniku nového Oddělení koncepcí a analýz (OKA)

V organigramu Kanceláře Fondu dochází k vyjmutí pozice tajemníka ze současného zařazení pod sekretariát a přesunuje se do OKA, neboť zaměstnanci tohoto oddělení budou pracovat s indikátory na vstupu a výstupu ve stejné agendě podpory audiovize.

V souvislosti s transformací se předpokládají následující změny týkající se pozice tajemník/tajemnice.

1. Rozšíření působnosti Fondu

Transformace povede k rozšíření kategorií podporovaných projektů o televizní díla a videohry, což vyvolává potřebu najít pro spolupráci s Radami zaměstnance s potřebnými odbornými znalostmi (např. obor filmová věda atp.).

2. Navýšení počtu Rad

Oproti jedné Radě vznikly Rady čtyři (s celkem 20 členy ve srovnání s dřívějšími 9). To vyjma navýšení počtu výzev a jednání (viz níže) přinese více úkonů spojených s organizací jednání, zpracováváním zápisů z jednání a přijímáním jednotlivých usnesení, s hlasováním per rollam, s koordinací koncepčních požadavků pro přípravu KRA či s formulováním výzev, ale také úkonů týkajících se služebních cest a přijímání a administrace návrhů na pozice radních, členů Představenstva a členů Dozorčího výboru a jmenování členů, a v neposlední řadě volby předsedů a místopředsedů Rad.

3. Navýšení počtu výzev, a tedy i celkového počtu jednání

Od roku 2018 počet výzev obvykle nepřevýšil 30 v rámci jedné KK. Aktuálně se jich předpokládá v rámci jednoho roku přibližně 40 (přičemž do počtu nejsou započítány výzvy pro kategorii videoher, u níž musí úspěšně proběhnout notifikace u EK; společně s nimi půjde o cca 45 výzev).

Řada výzev bude mít zcela novou podobu a koncepci. Protože tajemník/tajemnice musí při přípravě jejich znění spolupracovat s příslušnou Radou, Představenstvem, hodnotiteli na danou oblast, případně i s profesními organizacemi, očekává se z tohoto titulu nárůst počtu jednání. Zatímco dosud jich ročně probíhalo kolem 12 až 14, v novém nastavení lze počítat s navýšením jejich počtu na minimálně 35 jednání, včetně těch koncepčních.

4. Fungování odborných skupin

V systému dále přibude agenda skupin hodnotitelů, která sice částečně nahradí aktuální experty, nicméně její výkon bude pro Kancelář časově náročnější. Místo náhodných losovaných pořadí do výzev budou k jednotlivým výzvám jmenovány konkrétní odborné skupiny. Bude tak nutné vždy včas zjistit časové možnosti členů skupin, včetně náhradníků, a to na celý rok dopředu.

5. Vznik nového orgánu – Představenstva

Strukturu orgánů Fondu doplní zcela nový orgán – Představenstvo, včetně agendy spojené s jeho fungováním, konkrétně úkonů jako organizace jednání, příprava podkladů, tvorba zápisů atp. Představenstvo by se sice mělo scházet čtyřikrát ročně (minimálně). Primárním úkolem Představenstva je ale schvalovat KRA (její aktualizace) a KK, což v sobě zahrnuje celoroční práci ve formě sběru dat a jejich vyhodnocování pro návrh úprav v dalším fiskálním roce. Taková činnost vyžaduje úzkou spolupráci s analytiky Fondu.

6. Implementace elektronického AIS PORT

Nový informační systém AIS PORT sice v konečném důsledku přinese vyšší míru automatizace jednotlivých administrativních kroků, předtím však musí zaměstnanci Fondu, včetně tajemnic, zcela precizně zpracovat podklady, na jejichž základě vznikne architektonické řešení a vysoutěžená IT firma vyvine příslušný software. I v této fázi bude třeba součinnosti zaměstnanců Fondu, neboť ti budou se systémem pracovat.

Příprava a realizace AIS PORT tedy bude vyžadovat spoluúčast zaměstnanců Fondu při jeho návrhu, vývoji i testování. V závěru bude třeba všechny zaměstnance a členy orgánů zaškolit, včetně přípravy na používání nových postupů. U tajemníků/tajemnic se to bude týkat zejména přípravy výzev, administrace hodnocení Rady a zveřejňování výsledků.

Následující tabulka demonstruje porovnání minulého a budoucího stavu a početní změny. K tomu lze doplnit, že v 1. čtvrtletí 2024 disponovala Kancelář pouze jednou tajemnicí a jedním administrativním pracovníkem, kteří vykonávali jak agendu Rady, tak Dozorčího výboru. Ve 2. čtvrtletí 2024 sice byla, v souvislosti s činnostmi při přípravě novely zákona a nového Statutu, přijata druhá administrativní pracovnice, ta však na začátku roku 2025 nahradila dosavadní tajemnici (do té doby se mj. na tuto pozici připravovala).

Tabulka 22: Základní ukazatele nárůstu agendy, které se nejvíce dotknou pozice tajemník/tajemnice

Ukazatel	Nynější stav	Stav po transformaci
A. Počet Rad	1	4
B. Počet členů Rad	9	20
C. Počet výzev	Cca 30	Cca 50 v běžné KK (spíše zvyšující se počet v budoucnosti)
D. Počet jednání	12–14	Min. 35

Z výše uvedených důvodů se počet tajemníků/tajemnic zvýší na celkových pět:

1. 4 zaměstnanci na pozici tajemník/tajemnice Rady budou rozdělení do dvou týmů po dvou tajemnicích/tajemnicích se správou agendy vždy pro dvě Rady;
2. 1 zaměstnanec bude zastávat pozici tajemník/tajemnice Dozorčího výboru a Představenstva.

Ad 1. Zdůvodnění struktury 4 tajemníků/tajemnic Rady:

- Lepší komunikace koncepčních změn napříč všemi čtyřmi kategoriemi: předpokládáme, že v situaci dvou týmů půjdou společné činnosti, jako jsou koncepční debaty s Radami či

příprava podkladů pro KRA a dalších podkladů postupovaných tajemníkovi Dozorčího výboru a Představenstva, lépe koordinovat.

- Vyšší zastupitelnost: pokud budou agendu dvou kategorií zcela kompletně znát hned dva zaměstnanci, zajistí to dostatečnou míru zastupitelnosti. Druhého v týmu může případně zastoupit zaměstnanec z druhé dvojice, stále však bude mít po ruce osobu, která dané kategorii detailně rozumí.
- Rychlejší zaučení se v případě příchodu nového zaměstnance (tajemníka/ce): v případě, že jeden ze zaměstnanců odejde ze zaměstnaneckého poměru, popř. na mateřskou/rodičovskou dovolenou, druhý zůstává i se znalostí agendy dané kategorie a může lépe zaučit nového zaměstnance. Toto považujeme za klíčové pro udržení kontinuity.

Ad 2. Zdůvodnění pozice tajemníka/tajemnice Dozorčího výboru a Představenstva:

- Jeví se jako vhodné, aby tuto agendu nově vykonával samostatný zaměstnanec v rámci tajemnického týmu, a to z následujících důvodů.
- Dozorčí výbor jedná jen několikrát ročně (4x) a agenda spojená s přípravou a konáním jednání není časově náročná.
- Tento zaměstnanec bude zároveň plnit roli tajemníka Představenstva, které má také menší počet jednání (predikujeme rovněž 4x ročně).
- Tento zaměstnanec musí být členem týmu tajemníků/tajemnic, protože příprava podkladů pro jednotlivá jednání Dozorčího výboru a Představenstva vyžaduje úzkou spolupráci s tajemníky/tajemnicemi Rad (v případě Dozorčího výboru i s ekonomickým oddělením).
- V případě odchodu některého tajemníka/tajemnic Rady by byl/a tajemník/tajemnice Dozorčího výboru a Představenstva vhodným kandidátem na postup na pozici tajemníka/tajemnice Rady díky znalosti společných agend.

Související agendy:

Současně existuje také skupina agend, které se netýkají pouze konkrétních kategorií podpory – typicky organizace fyzických jednání pro všechny Rady, Dozorčí výbor i Představenstvo, včetně domlouvání termínů, rezervace prostor a zajištění techniky. Dalšími agendami jsou služební cesty radních a příprava podkladů pro ekonomické oddělení pro výplaty odměn skupinám hodnotitelů.

Vzhledem k tomu, že jde o opakované a podobné úkoly, je vhodné, aby je vykonával jeden zaměstnanec. Tento zaměstnanec může na žádost tajemníků/tajemnic vykonávat i další administrativní úkoly.

Opatření 13.2 – Optimalizace počtu zaměstnanců v Oddělení podpory audiovizí

Transformace Fondu s sebou přináší několik klíčových změn, které budou mít zásadní dopad na personální potřeby Oddělení podpory audiovizí.

1. Očekávané zvýšení počtu podaných žádostí

V návaznosti na zvýšení počtu výzev v KK se očekává výrazné navýšení počtu podaných žádostí. Tento nárůst si vyžádá posílení personálních kapacit. Pro efektivní zvládnutí administrace všech žádostí bude třeba jednak nabrat nové zaměstnance, jednak zajistit jejich odbornou přípravu a školení.

2. Rozšíření působnosti Fondu

Cílem transformace Fondu je i rozšíření jeho kompetencí na širší spektrum audiovizuálních projektů, což si vyžádá zaměstnance s příslušnými odbornými znalostmi.

Nový legislativní rámec bude znamenat nezbytnost úpravy stávajících pracovních postupů tak, aby bylo zajištěno splnění všech zákonných požadavků.

3. Implementace informačního systému AIS PORT

Spuštění nového informačního systému AIS PORT pro správu žádostí přinese automatizaci při zpracování údajů, což zvýší efektivitu a úsporu času při administraci projektů. Zároveň však bude třeba všechny proškolit a adaptovat se na nové postupy.

Pozice a počet administrátorů podpory audiovize

V níže uvedeném přehledu jsou zachyceny dvě základní veličiny potřebné pro stanovení počtu administrátorů nezbytných pro zajištění chodu Oddělení podpory audiovize po transformaci Fondu:

- průměrný počet žádostí, které zpracovává jeden administrátor v rámci jedné KK – 138;
- průměrný počet žádostí v jedné výzvě – 25.

Tabulka 23: Počty žádostí ve výzvách v KK 2020–2024

KK	Počet výzev	Počet žádostí	Počet žádostí ve výzvě průměrně	Počet administrátorů	Počet žádostí na administrátora průměrně
2020	32	785	25	5	157
2021	27	776	29	5	155
2022	28	624	22	5	125
2023	27	684	25	5	137
*2024	22	573	26	5	115
Průměr			25		138

** Údaje z běžící KK2024 jsou uvedeny k datu 31.07.2024 a s počtem pouze 5 administrátorů, ačkoli jejich aktuální počet je již 6. 1 nový administrátor byl přijat od 1. 1. 2024 kvůli navýšení počtu výzev na Vývoj první verze scénáře pro celovečerní hraný nebo animovaný film z 1 na 2, což vedlo k nárůstu očekávaného počtu podaných žádostí. Vzhledem k budoucí transformaci Fondu a očekávanému dalšímu růstu počtu podaných žádostí v budoucích KK bylo rozhodnuto o jeho přijetí již letos, aby byl dostatek času a kapacity stávajících administrátorů na jeho zaučení. Lednovou výzvu zpracovával tedy nový administrátor pod vedením seniorního kolegy, a proto nebyl ještě počítán jako samostatný pracovník.*

Ad a) Průměrný počet žádostí na administrátora

Tento ukazatel – protože se jedná o průměr – slouží výhradně k určení potřebného počtu administrátorů pro nadcházející období a neodráží skutečný počet žádostí, které jednotliví administrátoři zpracovávají v rámci jedné KK. Stávající systém neumožňuje jednorázovou kumulaci administrátorů pro kontrolu žádostí podaných v rámci jedné výzvy v případě jejich vysokého počtu. Výsledné počty žádostí zpracovaných jednotlivými pracovníky se tak mohou lišit i v řádu desítek.

Ukazatel vyjadřuje počet podaných žádostí, které průměrně zvládne zpracovat jeden administrátor v rámci jedné KK, za následujících okolností:

- vykonává další povinnosti plynoucí ze správy podpořených projektů, kterými jsou mj.
 - vystavování dokumentu rozhodnutí v souladu s rozhodnutím Rady a jejich doručení příjemcům podpor,
 - výplaty dotací a činnosti s tím související,
 - administrace žádosti o změnu, závěrečných zpráv a vyúčtování,
 - příprava podkladů pro finanční úřady při porušení rozpočtové kázně,

- uzavírání projektů,
- administrace hlášení po ukončení projektu,
- kompletace spisů a následná archivace;
- zpracovává nepodpořené projekty (vystavení rozhodnutí, doručení žadatelům, kompletace spisu, uzavření a archivace);
- vykonává ostatní činnosti spojené s projekty Fondu – analýza podkladů a následná tvorba LOC,¹³⁰ usnesení o zastavení řízení, vydávání koprodukčních statutů atd.;
- vykonává podpůrnou činnost pro budoucí žadatele i stávající příjemce dotací;
- vykonává další činnosti a připravuje podklady v návaznosti na potřeby ostatních oddělení Fondu, jimiž jsou;
 - tvorba podkladů pro evidenci CEDR,
 - spolupráce s ekonomickým oddělením při každoroční inventuře,
 - spolupráce s ekonomickým oddělením na zpracování každoročních hlášení o spotřebě finančních prostředků,
 - zveřejňování a dodržování transparentnosti u poskytnutých podpor v souladu s požadavky EK vyplývajícími z GBER.

Ad b) Průměrný počet žádostí v jedné výzvě

Oproti KK2020 – KK2024 může, avšak nemusí dojít ke snížení počtu podaných žádostí v kategorii kinematografie, protože se jejich část přesune do kategorie televizních děl. Na druhou stranu v této kategorii mohou přibýt žádosti od nových žadatelů, což odhad možného budoucího počtu podaných žádostí dále komplikuje.

Proto byla vytvořena metrika průměrného počtu žádostí podaných v jedné výzvě v období let 2020–2024, která zahrnuje jak roky se standardním počtem žádostí ve výzvách, tak i roky se sníženým nebo zvýšeným počtem žádostí ve výzvách (typicky v průběhu pandemie covidu-19). Protože se jedná o průměr, spočtená hodnota vyrovnává výkyvy v počtu žádostí podávaných v různých výzvách v rámci jedné KK. Zatímco do některých méně frekventovaných výzev jsou podány pouze tři žádosti, v rámci nejvíce exponovaných výzev může přijít 80 i více žádostí.

Stanovení potřebného počtu projektových administrátorů v budoucnu pak bylo vztaženo k predikci počtu podaných žádostí v rámci KK2026. Průměrný počet žádostí v jedné výzvě z předchozího období byl vynásoben počtem plánovaných výzev pro KK2026, čímž jsme dostali, že za současných podmínek by bylo potřeba minimálně 10 administrátorů.

Na základě tohoto předpokladu bylo navrženo prozatím zvýšit počet projektových administrátorů o 3, čímž by celkový počet dosáhl 9 osob, z čehož jedna osoba zastává i funkci vedoucí oddělení a její kapacita pro zpracování žádostí je tudíž značně omezená v návaznosti na agendu transformace a vznik AIS PORT. Průměrný počet nových žádostí na jednoho administrátora oproti předchozímu období vzroste. Po otevření dalších plánovaných výzev v kategorii animovaných audiovizuálních děl a videoher v KK2027 se očekává, že pracovníci budou již adaptovaní na nové pracovní procesy a legislativní požadavky a je možné, že již nebude potřeba dalšího personálního posilování.

Změny pracovních procesů vyvolané novými legislativními požadavky a zavedením AIS PORT

¹³⁰ Letter of Commitment (potvrzení závazku podpory).

budou mít zpočátku na pracovní efektivitu administrátorů různý dopad.

Mezi kladné faktory lze zahrnout:

1. Delší dobu platnosti KK 2026 v porovnání se standardní KK, což přinese více času.
2. Administraci žádostí v AIS PORT:
 - Žadatel zadává většinu požadovaných údajů přímo do systému, čímž odpadne potřeba vyplňovat separátní formuláře. Zároveň se tím eliminuje nutnost ručního přepisování údajů do jiného evidenčního systému pro jejich další využití. Systém dále umožní jednorázové zapojení většího počtu projektových administrátorů pro kontrolu žádostí podaných v rámci jedné výzvy, zejména pokud je žádostí mnoho. Zajištění přístupu všech účastníků hodnoticího procesu – tedy žadatelů, administrátorů, hodnotitelů, radních a dalších – do společného systému výrazně zefektivní celý postup. Eliminuje se tím zdoluhavý technický přenos dat a podkladů mezi jednotlivými fázemi administrace výzev.

Mezi dočasné negativní faktory lze zahrnout:

- Adaptace na nové pracovní procesy bude probíhat postupně v delším časovém horizontu.
- Práce v novém administrativním systému bude zpočátku klást i větší časové nároky na jeho obsluhu.
- Ještě několik let po přijetí novely zákona o audiovizí a spuštění AIS PORT poběží systém poskytování podpory ve dvou režimech administrace: v současné podobě bez AIS PORT poběží pouze v rámci spisové a skartační služby, zatímco žádosti podané po účinnosti novely zákona o audiovizí se budou zpracovávat pouze v AIS PORT.
- I přes předchozí instruktáž a školení nebudou noví projektoví administrátoři ihned schopni zcela samostatné práce a bude potřeba větší míry supervize.
- KK2026 bude obsahovat nově zavedené výzvy (pro kategorii televizních děl), s jejichž specifiky nemají zaměstnanci dosud zkušenost.
- Nový administrační systém může zpočátku vykazovat neočekávané technické problémy, které bude nutné operativně řešit.
- Bude nezbytné disponovat dostatečnou časovou kapacitou administrátorů pro zvládnutí velkého množství dotazů a žádostí o pomoc při podávání žádostí a následné obsluze systému ze strany žadatelů.

Samostatný problém představuje skutečnost, že již v době účinnosti novely bude až do konce roku 2025 probíhat administrace projektů podpořených v rámci KK2024. U projektů podpořených v rámci výrobních výzev pak bude administrace ve stejném režimu jako před novelou pokračovat teoreticky až do roku 2028 – případně i déle, pokud Rada schválí změny v datech dokončení projektů.

Počet a pozice ekonomických pracovníků Oddělení podpory audiovizí

Na základě zkušeností z téměř pěti KK schválených v letech 2020–2024, včetně turbulentního období pandemie covidu-19, byla i v ekonomické sekci Oddělení podpory identifikována potřeba připravit se předem na očekávaný nárůst počtu podpořených projektů, jak je predikováno pro KK2026.

Původně jedna pozice ekonoma, který zajišťoval výkon potřebných aktivit do roku 2021, se při náhlém nárůstu počtu podpořených projektů v důsledku vyhlášení mimořádných krizových covidových výzev ukázala jako nedostačující. To vedlo k vysokému počtu příjemců podpory čekajících na kontrolu vyúčtování. Nový pracovník vždy potřebuje čas na plné zaškolení. Navíc, jak ukázala revize pracovní náplně ekonomické sekce v letech 2021/2022, se zvýšil i počet činností

spojených s kontrolou vyúčtování podpory kinematografie.

Mezi tyto činnosti primárně patří:

- kontrola vyúčtování projektů u příjemce podpory na místě, vyplývající ze zákonných povinností Fondu;
- podávání podnětů na finanční úřad k zahájení řízení z důvodu možného porušení rozpočtové kázně při nedodržení podmínek v rozhodnutí o podpoře a jejich následná administrace;
- zpracování hlášení o spotřebě finančních prostředků z poskytnuté dotace ve spolupráci s hlavním ekonomickým oddělením Fondu;
- úkony v rámci agendy přípravy podkladů pro ekonomické oddělení pro:
 - roční účetní závěrky Fondu,
 - výroční zprávy Fondu a další zásadní dokumenty týkající se Fondu,
 - vyhodnocení kontrolní činnosti a vnitřního auditu Fondu,
 - dokumenty pro MK a vládu ČR;
- úkony v rámci agendy evaluace ekonomické činnosti Oddělení podpory a spolupráce s Oddělením pobídek s výstupem ve formě metodiky pro kontrolu projektů.

V návaznosti na očekávaný výrazný nárůst objemu práce (viz predikce nárůstu počtu podaných žádostí v KK226), který přesahuje kapacity současného ekonomického týmu, bylo (přestože zvýšený počet podpořených projektů v KK2026 dopadne na ekonomickou sekci nejdříve v roce 2027) navrženo navýšení o jednu osobu, a to od 1. 1. 2025.

Nová struktura Oddělení podpory audiovize

Navrhované rozdělení výzev mezi administrátory kopíruje v maximální možné míře to stávající. Tento přístup je zvolen kvůli dosavadním nabytým znalostem a zkušenostem administrátorů se specifickými úskalími a požadavky jednotlivých výzev, což umožňuje efektivnější řešení problémů a předcházení chybovosti v prostředí nově zaváděného informačního systému pro správu žádostí. Dále bere v úvahu předpokládaný počet výzev a jejich termíny, čímž usiluje o rovnoměrné rozložení pracovního zatížení mezi všechny pracovníky.

Noví administrátoři budou do systému začleněni tak, aby byla zajištěna dostatečná míra supervize ze strany seniorních pracovníků. Tento mechanismus je klíčový pro udržení kvality a efektivity práce, neboť zkušenější kolegové mohou novým administrátorům poskytovat odbornou podporu a cenné poradenství.

V neposlední řadě se snaží poskytnout administrátorům dostatek času na zvládnutí nově zavedených výzev, a to nejen v kategorii televizních děl.

Tabulka 24: Přehled rozdělení kompetencí pracovníků Oddělení podpory

1	projektový administrátor okruhu současně zastává pozici vedoucího oddělení	§ 10 odst.1 písm. c), f), h), i), k), kategorie kinematografie, kategorie televizních děl, kategorie animovaných děl a videoher, kategorie infrastruktury audiovize; § 31–41
2	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), kategorie kinematografie; § 31–41
3	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), kategorie kinematografie; § 31–41
4	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), f), i), k), kategorie infrastruktura; § 31–41
5	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), kategorie infrastruktura; § 31–41
6	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), kategorie animovaných audiovizuálních děl a videoher, § 31–41
7	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), kategorie animovaných audiovizuálních děl a videoher, § 31–41
8	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), f), i), k), kategorie televizních děl; § 31–41
9	projektový administrátor okruhu	§ 10 odst.1 písm. c), f), i), k), kategorie televizních děl; § 31–41
10	referent pro kontrolu vyúčtování a auditu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), § 31–41
11	referent pro kontrolu vyúčtování a auditu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), § 31–41
12	referent pro kontrolu vyúčtování a auditu	§ 10 odst.1 písm. c), i), k), § 31–41
13	právník pro agendu podpory audiovize	§ 10 odst.1 písm. c), f), h), i), k), kategorie kinematografie, kategorie televizních děl, kategorie animovaných děl a videoher, kategorie infrastruktury audiovize; § 31–41

Z toho důvodu bude nutné po ukončení KK2026 provést důkladnou evaluaci fungování Oddělení podpory. Na základě výsledků evaluace se rozhodne, zda je potřeba upravit rozdělení výzev mezi administrátory nebo posílit tým o další pracovníky.

Celkové navýšení počtu pracovníků v Oddělení podpory audiovize o **3 administrátory a 1 ekonoma** od ledna 2025 je strategickým opatřením předcházejícím přetížení zaměstnanců novou agendou.

Opatření 13.3 – Optimalizace počtu zaměstnanců v oddělení filmových pobídek

I pro Oddělení filmových pobídek přináší transformace/novelizace klíčové změny, které budou vyžadovat nové nastavení pracovních procesů a budou mít zásadní dopad na personální potřeby.

Proces poskytování filmových pobídek se mění celkově, přičemž v případě pobídek na rozdíl od poskytování selektivní podpory k tomu dochází dokonce ve dvou vlnách. S účinností novely zákona od 1. 1. 2025 nastaly filmových pobídek čtyři okamžité změny. Zároveň díky pozměňovacímu návrhu podanému v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR bude mít celý díl zákona Poskytování filmových pobídek posunutou účinnost komplexních změn na 1. 1. 2026.

To znamená, že proces poskytování filmových pobídek se bude měnit postupně, a sice:

- v roce 2025 pobeží stejně jako doposud, jen s několika výjimkami – od 1. 1. 2025
 - bude platit zvýšená základní sazba pobídky 25 % (namísto 20 %),
 - bude platit nová sazba 35 % pro animaci,

- vznikne nová kategorie projektů bez natáčení živé herecké akce se sazbou 35 %,
- bude platit vyšší maximální částka pobídky pro jeden projekt (ze 150 mil. Kč se zvedne na 450 mil. Kč),
- zároveň začne platit §24b upravující financování filmových pobídek,
- až od roku 2026 začnou platit změny relevantní pro proces a minimální limity pro útratu.

Stav Oddělení filmových pobídek k 31. 12. 2024

Oddělení filmových pobídek tvoří 3 zaměstnanci, konkrétně 1 vedoucí oddělení, 1 administrátor a 1 ekonom/referent pro kontrolu vyúčtování a auditu. Oddělení je v úzkém kontaktu se zaměstnancem na pozici právníka filmových pobídek (který má vedle nich na starosti i jinou agendu).

Tabulka 25: Přehled počtu administrovaných žádostí v letech 2020–2024

	2020	2021	2022	2023	2024
ŽOR	70	99	0	153	103
ŽOE	45	83	42	60	72
Změna OOE	34	27	29	18	15
ŽOP 1. splátka	11	10	6	6	5
ŽOP 2. nebo jediná splátka	57	53	66	54	20
Celkem	217	272	143	291	245

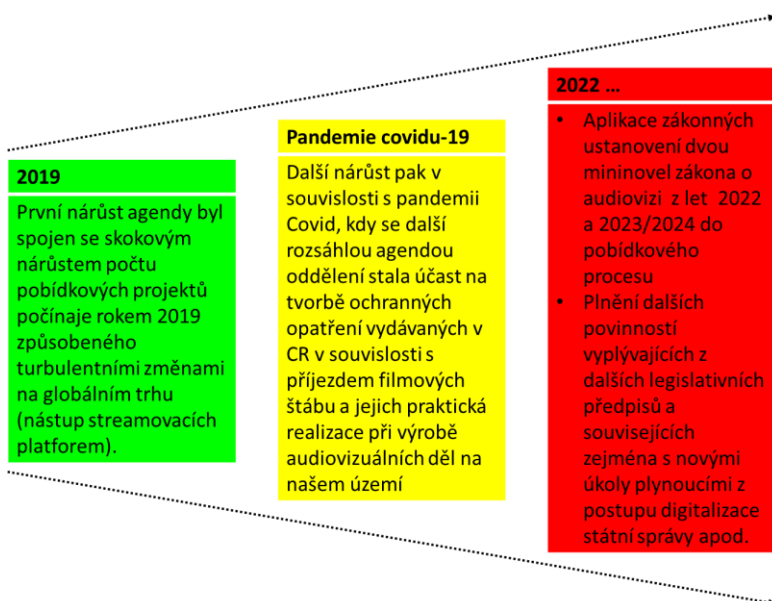
Z výše uvedené tabulky jednoznačně vyplývá, že Oddělení filmových pobídek v počtu tří zaměstnanců musí každoročně zadministrovat stovky žádostí, tj. zpracovat žádosti a následně vydat rozhodnutí o těchto žádostech, obsahující celou řadu podmínek, povinností a lhůt, jež musí žadatelé plnit, a jejichž plnění má Oddělení filmových pobídek povinnost kontrolovat a vynucovat, popř. sankcionovat.

Pro upřesnění je třeba explicitně uvést, že jeden žadatel doposud podával minimálně 3 žádosti, ke kterým byla vydána minimálně 3 rozhodnutí, tedy při výpočtu kapacitní náročnosti je třeba nezaměňovat počet projektů ve smyslu počtu AV děl a počet žádostí.

Další obsáhlou činností tohoto oddělení je pak kontrola závěrečného vyúčtování uznatelných nákladů u každé jednotlivé žádosti o filmovou pobídku.

Kromě výše uvedeného rostou i požadavky na analytickou, koncepční a metodickou práci oddělení. Oddělení filmových pobídek zároveň vykonává další standardní činnosti související s chodem Fondu. Jedná se zejména např. o každoroční spolupráci při auditu Fondu, spolupráci na každoroční inventuře, tvorbu podkladů pro evidenci CEDR, spolupráci v rámci přípravy výroční zprávy Fondu, vyřizování žádostí o poskytnutí informací, poskytování podkladů v rámci povinné součinnosti se správci daně či Policií ČR, zajištění archivace apod.

Personální kapacita oddělení je již několik let na hranici udržitelnosti, a to nejen kvůli pracím odváděným na novele zákona o audiovizí a veškerých dalších souvisejících podkladech při jejich přípravě. Rozsah agendy oddělení stále narůstá, a to při zachování stávajícího počtu zaměstnanců.



Navýšení počtu zaměstnanců od 1. 1. 2025 a jeho odůvodnění

Předpokládá se, že Oddělení filmových pobídek bude dlouhodobě tvořit 6 zaměstnanců, konkrétně 1 vedoucí oddělení, 2 administrátoři a 2 ekonomové/referenti pro kontrolu vyúčtování a auditu (pozice 2. ekonoma již obsazena od února 2025). Zároveň se přesouvá pozice právníka ze sekretariátu na oddělení (již proběhlo).

Vyšší personální požadavky na administraci žádostí souvisí s přechodem na nový proces. I přesto, že změny začnou platit od roku 2026, navýšení o 2 pracovníky bylo navrženo již na 1. leden 2025. Tento předstih by měl zabezpečit – vedle zajištění kontinuálního plnění dosavadních povinností (od 2025 dvojčejně) – dostatek času pro:

- plné zaškolení nových pracovníků,
- přípravu na plnění požadavků plynoucích z nového legislativního rámce, který vstoupí v platnost v roce 2026 – přípravu nových formulářů, metodických pokynů atd.,
- dokončení vývoje a zaškolení všech pracovníků do obsluhy nového AIS PORT.

Samostatnou a náročnou agendu pak tvoří agenda potřebné notifikace nového systému u EK, která souvisí s překročením prahové hodnoty finančních prostředků na schéma v jednom fiskálním roce.

Navýšení počtu zaměstnanců v Oddělení filmových pobídek je odůvodněno níže uvedenými body, přičemž zásadním faktorem je paralelní sledování třech typů procesů podle nabíhající účinnosti příslušných ustanovení v novele zákona o audiovizí (proces v prostředí „starý zákon/starý Statut“; proces v prostředí „přechod od starého k novému zákonu – projekty v režimu období 1. 1.–31. 12. 2025“; proces v prostředí „nový zákon/nový Statut“ – žádosti o zápis pobídkového projektu podané po 1. 1. 2026).

Očekávaný nárůst počtu pobídkových projektů

- Zvýšení celkového objemu poskytovaných prostředků díky změnám ve schématu financování, kdy je od 1. 1. 2025 financování navázáno na násobek vybraných parafiskálních poplatků, povede k postupnému navyšování dotace a umožní podpořit vyšší počet projektů.
- Očekává se větší počet projektů ve všech kategoriích, a to díky
 - zvýšení sazby filmové pobídky (což přiláká více zahraničních zakázek a koprodukcí),

- navýšení maximální částky pobídky na jeden projekt (čímž se podpoří více vysokorozpočtových projektů),
- rozšíření okruhu žadatelů po umožnění podat žádost tvůrcům nových typů AV děl, jako je dokumentární seriál,
- úpravě vstupních podmínek (snížení minimálních uznatelných nákladů a délky stopáže u seriálů) – spolu s dalšími koncepčními změnami systému filmových pobídek.

Vyšší kapacitní náročnost administrace – nové administrativně technické úpravy

Proces administrace, vyhodnocování žádostí a rozhodování o poskytnutí filmové pobídky, včetně kontroly uznatelných nákladů a dohledu nad projekty, bude kapacitně náročnější, i když se z hlediska počtu žádostí zjednodušuje (nový zápis slučuje původní registraci a evidenci).

- Počet příloh ke kontrole zůstává stejný nebo mírně narůstá.
- V případě nedostatku disponibilních prostředků bude rozhodnutí o zápisu projektu do systému filmových pobídek vydáváno bez uvedení konkrétní částky přiznané pobídky. Jakmile budou prostředky opět k dispozici, bude částka doplněna formou vydání rozhodnutí z moci úřední.
- Nově budou mít žadatelé povinnost zahájit výrobu audiovizuálního díla do 6 měsíců od podání žádosti o zápis. Plnění této povinnosti se bude muset kontrolovat. V případě porušení podmínek se vydá rozhodnutí o zrušení zápisu, které bude spojeno s odebráním alokace dříve přislíbených prostředků.
- Očekává se častější vydávání změn rozhodnutí o zápisu. Zvýšit částku filmové pobídky bude možné pouze jednou, a to maximálně o 15 % oproti původně uvedené částce. Naopak možnost snížení přidělené částky nebude nijak omezena. Nově bude možné také měnit formát AV díla během realizace, včetně možnosti vyrábět více formátů současně.
- Budou zpřísněny požadavky na kontrolu uznatelných nákladů, včetně zavedení nových kategorií, které budou posuzovány podrobněji.
- Do systému bude nově zavedena možnost prodloužení lhůt v případě zvláště závažných a mimořádných důvodů. Tyto důvody budou individuálně posuzovány.
- Zároveň budou zavedeny nové sankce za porušení pravidel či nesplnění povinností.
- Při nedostatku disponibilních prostředků se zavádí nový postup hospodaření s přidělenými prostředky. Alokace prostředků bude probíhat již při zápisu projektu do systému a v případě zrušení rozhodnutí bude nutné přidělené prostředky vrátit. Tento přístup klade vyšší nároky na sledování a řízení cashflow.

Bude rovněž nezbytné disponovat dostatečnou časovou kapacitou administrátorů pro vyřizování velkého množství dotazů a žádostí o pomoc po zavedení nového pobídkového procesu, zejména při podávání žádostí a následné obsluze systému ze strany žadatelů.

Rozšíření působnosti Komise – vyšší požadavky na zajištění činnosti Komise

Cílem transformace Fondu je i rozšíření jeho působnosti na širší spektrum audiovizuálních projektů, což bude vyžadovat nové odborné znalosti a zavedení určitých změn při řízení jednání Komise.

Další změny

V souvislosti s novou legislativou dojde ke zvýšení administrativní zátěže, zejména kvůli povinnostem vyplývajícím z předpisů z oblasti digitalizace státní správy (tzv. balíček DEPO) či kvůli nově rozšířené evidenční povinnosti poskytovatelů podpor. Ti musí za účelem zajištění

transparentnosti zveřejňovat údaje o poskytnutých podporách ve větším rozsahu. EK navíc rozšířila tuto povinnost na další typy projektů, což přináší vyšší nároky na plnění těchto požadavků.

Současně dochází k rozšíření analytické činnosti Fondu. Stoupají požadavky na statistickou a datovou analytickou činnost, včetně zpracování podkladů a výstupů pro potřeby OKA. Tyto činnosti umožní průběžně vyhodnocovat dopady opatření / efektivitu jednotlivých nástrojů.

V návaznosti na novou zákonnou úpravu se rovněž zvyšují nároky na tvorbu koncepcí a metodik, které musí pružně reagovat na rychle se vyvíjející potřeby audiovizuálního průmyslu.

Implementace agendového informačního systému (AIS PORT)

Spuštění nového AIS PORT umožní automatizované zpracovávání údajů, což zvýší efektivitu a rychlost administrace agendy oddělení pobídek.

Zároveň si však v letech 2025-2026 vyžádá personální kapacity navíc na náročnou přípravu a testování systému a po jeho spuštění časové kapacity zaměstnanců na zaškolení a přechod na používání nových postupů. Očekávat lze i potřebu technických oprav či úprav.

Ještě několik let po spuštění AIS PORT bude navíc administrace probíhat ve dvou režimech, tj. v AIS PORT a zároveň jako dosud v písemné podobě. Fond má totiž povinnost umožnit žadatelům, kteří zahájili řízení před spuštěním AIS PORT, i ho mimo informační systém dokončit.

I po spuštění AIS PORT bude třeba aktivní práce administrátorů. Bez spuštění AIS PORT by bylo nutné posílit tým administrátorů o 2 pozice. Po zohlednění očekávaného zefektivnění úkonů se potřeba navýšení nepředpokládá.

AIS PORT bude spuštěn nejpozději 31. 12. 2026, tedy na přelomu let 2027/2028 může být provedena první evaluace změn v organizační struktuře a obsazení pracovních pozic.

Tabulka 26: Predikce počtu administrovaných žádostí v letech 2025–2029

	2025	2026	2027	2028	2029
ŽOR	200 (123 již podáno k 22.7.2025)	0*	0	0	0
ŽOE	85	30	20	10	0
NOVĚ Žádost o zápis ŽoZ (i opakovaná)	0	200**	200	200	200
Změna OOE	30	20	15	15	10
NOVĚ Změna OoZ	0	50	50	50	50
ŽOP 1. splátka	20	20	10	0	0
ŽOP 2. nebo jediná splátka	60	70	50	20	10
NOVĚ ŽoFP	0	10	70	110	120
Celkem	395	400	415	405	390

**od roku 2026 přestane platit třířázkový systém žádostí, tedy žádost o registraci pobídkového projektu.*

*** od roku 2026 žádost o registraci konstrukčně nahrazuje žádost o zápis pobídkového projektu*

Opatření 13.4 – Optimalizace počtu zaměstnanců v Oddělení ekonomickém a správě audiovizuálních poplatků

I pro Oddělení ekonomické a správy audiovizuálních poplatků přináší transformace/novelizace

zásadní změny, které budou vyžadovat nové nastavení pracovních procesů a budou mít dopad na personální potřeby oddělení.

Oddělení trpí dlouhodobě nedostatkem zaměstnanců, přičemž primárním důvodem jsou požadavky na specifické kvalifikační předpoklady dané charakterem administrované agendy a vazbou na složitou daňovou legislativu či specifiky fondového hospodaření. Na vyšší fluktuaci pak obecně může mít i vliv míry odpovědnosti či složitosti a objemu agendy ve vazbě na tabulkové platy zaměstnanců státní správy.

Výkon agendy správy audiovizuálních poplatků probíhá v režimu daňového řádu a Fond je v případě této agendy v pozici finančního úřadu se stejnými pravomocemi, ale i povinnostmi. Obsazování této pozice proto může být komplikované kvůli nárokům na specifickou odbornost. Kromě znalosti daňového řízení je nezbytné orientovat se také v typologii různých forem šíření audiovizuálních děl, jako jsou kabelové sítě, satelit, internet a další. Tato agenda rovněž vyžaduje dobrou znalost evidencí a registrů Rady pro rozhlasové a televizní vysílání (RRTV) a schopnost zorientovat se ve službách špatně definovaných i samotnými poskytovateli, kteří podléhají poplatkové povinnosti.

Pozice správce rozpočtu je opět pozice s odbornou a v kontextu fondového hospodaření komplikovanou náplní práce, neboť v případě Fondu je třeba pracovat mj. s převody nespotřebovaných výdajů či dlouhodobými podmíněnými závazky přes několik fiskálních let.

S agendou správy rozpočtu se pak pojí agenda každoročního vypořádání dotací poskytnutých MK (provoz, pobídky, podpora), u níž rozsah dokumentace přímo souvisí se stavem čerpání vydaných rozhodnutí o poskytnutí podpory či pobídek. Poslední stav v únoru 2025 znamenal vyúčtování celkem 22 samostatných zpráv o stavu čerpání.

Návrh rozpočtu jako vysoce kvalifikovanou činnost a schválené výdaje pak oddělení zpracovává vždy ve spolupráci s ředitelem, a to včetně predikce výnosů (po přijetí transformační novely pak příjmů) z audiovizuálních poplatků.

Tuto agendu, v kontextu plovoucí sazby 3,5 % pro poskytovatele VOD služeb, resp. v důsledku možnosti využít slevu na dani/poplatku na základě svobodné vůle každého jednoho poskytovatele, bude velmi náročně vykonávat.

Jak již bylo výše uvedeno, účetní závěrka Fondu je každoročně ověřována externím auditorem, který je vybírán na základě výsledku výběrového řízení. Zpráva auditora je následně zveřejňována jako součást výroční zprávy Fondu. Audit se zaměřuje na ověření správnosti a věrnosti účetních výkazů a probíhá většinou čtyři měsíce.

Další velmi specifickou činností je agenda autorských honorářů vykonávaná na základě autorského zákona,¹³¹ dle kterého Fond vykonává práva autorská a práva výrobce, a tedy i majetková autorská práva, k filmům vyrobeným ve Filmovém studiu Barrandov a Filmovém studiu Zlín (Gottwaldov) s premiérami v letech 1965 až 1991. Prodejem licencí k těmto titulům generuje Fondu příjem, ze kterého byla doposud hrazena činnost Kanceláře Fondu. Prodejem licencí k těmto dílům pro všechny typy užití v ČR i zahraničí byl smlouvou z roku 2014 pověřen NFA. Prostřednictvím a ve spolupráci s NFA realizuje Fond i digitální restaurování předmětných filmů, což zvyšuje prodejnost jejich licencí a umožňuje účast na zahraničních festivalech. Prodej licencí prostřednictvím NFA je pro Fond podstatně výhodnější, především z toho důvodu, že nemusí disponovat vlastním obchodním oddělením a využívá obchodní oddělení NFA, které existuje již od roku 1993.

Fond z těchto příjmů odevzdává přibližně 20–30 mil. Kč na autorské honoráře autorům těchto děl, a

¹³¹ Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

to prostřednictvím kolektivních správců OSA, DILIA a INTERGRAM. Kolektivní správci v rámci této agendy vystupují agenturně, nejedná se o kolektivní správu, a jejich využití Fondu snižuje náklady na administraci stovek výplat autorských honorářů. Agenda správy licencí a autorských honorářů je vykonávána na poloviční úvazek.

Očekávaný nárůst výplat filmových pobídek, podpor audiovize i provozních výdajů s dopadem na personální kapacity a zaměstnaneckou strukturu

Zvýšením procenta povinného odvodu plátcům audiovizuálních poplatků a rozšířením jejich okruhu v případě VOD služeb se dosavadní příjem Fondu z tohoto zdroje zvýší. S tím bude spojeno i zvýšení zrcadlové dotace účelově určené na podporu audiovize. Současně se šestinásobkem zvýší dotace účelově určená na pobídky. Rozšířením podpory audiovize na televizní díla a videohry se rozšiřuje okruh žadatelů. To vše bude znamenat více podpořených projektů, a tedy i více platebních příkazů.

Kapacita ekonomického oddělení v kontextu objemu plateb

Veškerá administrace výdajů Fondu se řídí zejména zákonem o rozpočtových pravidlech a zákonem o finanční kontrole ve veřejné správě. V souladu s těmito předpisy jsou stanoveny role oprávněných osob – příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Evidence a účtování výdajů se dále řídí zákonem o účetnictví,¹³² přičemž v procesu vystupují osoby odpovědné za účetní případ, jeho zaúčtování a za celkové vedení účetnictví.

Zaměstnanci na výše zmíněných pozicích tedy administrují příslušné typy výdajů i příjmů, vykonávají úkoly spojené se sestavováním návrhů rozpočtů a schválených výdajů, sestavují účetní závěrku, vypořádání se státním rozpočtem, hodnotící zprávu, vyúčtování přijatých a čerpaných dotací let minulých vůči MK, které je jejich poskytovatelem, výkazy finančních údajů veřejných institucí (FIN) atp.

V případě nesplnění jakékoli z těchto povinností samozřejmě hrozí postih (viz i úvod kapitoly 3.6). Pokud např. NKÚ zjistí porušení zákona, může iniciovat následná řízení jinými orgány.

Očekávaný nárůst počtu poplatníků

Počet poplatníků není stále stejný a logicky sleduje vývoj na AV trhu, kde firmy organicky vznikají a zanikají. Nejedná se tedy o stálou množinu stejných subjektů.

S novelou zákona o audiovizi nastane velká změna v kategorii poskytovatelů VOD služeb, za kterou bude nutné od ledna 2026 registrovat v AIS PORT řadu nových poplatníků, a to především těch zahraničních/nadnárodních. Primárně bude nutné, aby Kancelář získala přehled o odvodu DPH těmito subjekty, tj. zda daň odvádí v ČR, využívají možnosti One Stop Shop a podíl je pak do ČR převeden, v jaké podobě jsou k dani přihlášení, jakým způsobem podávají přiznání k DPH apod. Poplatníkem může být i osoba ze třetí země (tedy mimo EU).

Nová agenda přímé investice

S audiovizuálním poplatkem za kategorii audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání je spojena i agenda kontroly uplatnění slevy na poplatek, kterou je možné využít v režimu přímé investice. Současně platí, že přímou investici není nutné realizovat, ale 1,5 % je pak nutné odvést Fondu v režimu audiovizuálního poplatku. Do agendy příslušného zaměstnance Fondu pak spadá povinnost případnou přímou investici, která je v režimu daňové legislativy, vyúčtovat.

To bude vyžadovat nového zaměstnance jen pro kategorii audiovizuálních mediálních služeb na

¹³² Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

vyžádání, který bude muset disponovat nejen znalostmi z oblasti daňové legislativy, ale i schopností komunikovat v anglickém jazyce s jakýmkoli poplatníkem a řešit problematiku daňové legislativy české i zahraniční.

Oddělení ekonomické a správy audiovizuálních poplatků bylo až na krátké období (konkrétně ve 4. čtvrtletí 2019 až v 1. čtvrtletí 2021) v letech 2013–2025 dlouhodobě neobsazené, a to kvůli požadavku na kumulaci odbornosti v oblasti hospodaření, ekonomiky, rozpočtování a účetnictví a současně požadavku znalosti specifík audiovizuálního sektoru.

Místo zůstává i nadále neobsazené s předpokladem jeho obsazení s nástupem nového ředitele Fondu.

Indikátory

Počet zaměstnanců na konci roku 2024 činil 37, ke konci 2. čtvrtletí 2025 pak 44 osob. Cílový stav počtu zaměstnanců po ukončení transformace Fondu činí dle predikce 55.

Vyhodnocení adekvátnosti počtu zaměstnanců a organizační struktury Kanceláře bude možné až po skončení celého jednoho cyklu čtyř KK, rozjezdu programu filmových pobídek dle nových podmínek a výběru audiovizuálních poplatků dle nových sazeb (primárně od VOD služeb), konkrétně tedy až po sestavení účetní závěrky za rok 2026 na konci února 2027.

Specifický cíl 14 – Rozvoj Czech Film Center (CFC) a Czech Film Commission (CFCom) jako primárních nástrojů propagace české audiovize v zahraničí

Od roku 2017 jsou součástí Fondu i dvě původně nezávislé instituce Czech Film Center (CFC) a Czech Film Commission (CFCom). První z nich má za cíl prezentovat českou audiovizi na mezinárodních trzích. Druhá pak prezentuje Českou republiku jako místo vhodné k natáčení. Tento v evropských zemích běžný standard má různé podoby. Někde je filmové centrum držitelem práv k festivalovému uvádění národních filmů (Rakousko), někde centrum poskytuje podporu exportu (Francie, Německo). Centra a komise mají také různý status a někde jsou součástí fondů, v jiných zemích jsou to samostatné instituce. V souvislosti s klíčovými cíli KRA jsou obě tyto instituce nepostradatelné. Poskytují institucionální zázemí pro komunikaci se zahraničními festivaly a realizují prezentace národní tvorby na prestižních filmových trzích (CFC). Ve spolupráci se servisními společnostmi pak propagují Českou republiku a systém pobídek a přispívají k rozvoji a diverzitě projektů, které do ČR přicházejí (CFCom).

Historický kontext vzniku Czech Film Center (CFC) a Czech Film Commission (CFCom)

V kontextu historického vývoje institucionálního řešení oblasti podpory kinematografie (finanční i nefinanční) byla po zrušení Ústředního ředitelství československého filmu v roce 1991 v souvislosti s rozpadem monopolu Československého státního filmu zcela opomenuta oblast propagace národní kinematografie.

V roce 1993 vznikl Státní fond ČR pro podporu a rozvoje české kinematografie, a to na základě zákona ČNR č. 241/1992 Sb. ze dne 14. dubna 1992. Fond ale disponoval minimem finančních prostředků, primárně potřebných pro udělování dotací, agenda byla administrována zaměstnanci ministerstva a propagační činnost národní kinematografie s potřebným servisem nebyla tímto subjektem poskytována a realizována vůbec.

Až po přibližně deseti letech od rozpadu monopolu a zřízení Fondu v roce 2002 bylo na základě iniciativy Asociace producentů v audiovizi (APA) založeno Czech Film Center (CFC) jako obecně prospěšná společnost s cílem systematicky zviditelňovat českou kinematografii a filmový průmysl, a to primárně v zahraničí.

Od svého vzniku fungovalo CFC pod Asociací producentů v audiovizi.

V roce 2003 byla založena Česká filmová komora, sdružující Asociaci producentů v audiovizí, Unii filmových distributorů a Asociaci provozovatelů kin. Pod tuto profesní komoru pak bylo CFC začleněno společně s Kanceláří MEDIA Desk (českou centrálou pro administraci žádostí programu MEDIA Evropské komise). V lednu 2004 začala pod Českou filmovou komorou fungovat i Czech Film Commission (CFCom).

Po dobu téměř deseti let své existence tak byly CFC a CFCom majoritně financovány z rozpočtu APA. Následně byly kofinancovány ze zdrojů MK/OMA a Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie. Podíl veřejného financování se zvyšoval až na úroveň 62 % v roce 2012.

Závislost obou subjektů na potenciálních dotacích však neumožňovala kontinuální rozvoj činností, což vedlo k rozhodnutí ministerstva vložit obě instituce pod příspěvkovou organizaci NFA s pravidelným příspěvkem na provoz. Obě instituce tak byly z České filmové komory vyčleněny a včleněny do NFA.

V době přípravy návrhu zákona o audiovizí v roce 2012 zde byla snaha zařadit CFC a CFCom pod Fond. K tomuto logickému kroku došlo bohužel až s pětiletým zpožděním od února 2017.

Začlenění CFC a CFCom do struktury Fondu znamenalo pro Kancelář Fondu významné navýšení aktivit diametrálně odlišných od administrace podpor nebo pobídek v režimu správního řádu, či administrace poplatkových příznání v režimu daňového řádu.

Začlenění propagační činnosti do struktury státní organizace, jejíž provoz je vázán legislativními procesními požadavky, vedlo v počátečním období k fluktuaci zaměstnanců v obou odděleních. Tato situace se však podařila stabilizovat ještě před zahájením transformačního procesu. Ačkoli nově nastavený rámec neumožňuje takovou míru provozní flexibility, jaká je běžná v soukromém sektoru či byla běžná v původní formě obecně prospěšné společnosti, je tato změna vyvážena vyšší úrovní jistoty finančního zajištění. Zvýšený rozpočet a stabilnější financování představují zásadní předpoklady pro dlouhodobou stabilizaci a systematický rozvoj činnosti, na rozdíl od předchozí závislosti na nejistém grantovém systému.

Oddělení CFC disponuje 5 zaměstnanci, oddělení CFCom 4 zaměstnanci. I tuto strukturu bude nutné transformačnímu nárůstu agendy přizpůsobit.

Činnost obou oddělení je financována z výnosů prodeje licencí filmů vyrobených v letech 1964–1992. V organizační struktuře Kanceláře Fondu jsou zařazena jako dvě samostatná oddělení a náklady na jejich činnost jsou součástí celkových nákladů provozu Kanceláře.

Činnost obou oddělení podléhá stejným principům hospodaření jako všechny ostatní činnosti Kanceláře, tedy veškeré nákupy služeb a zboží podléhají zákonu o zadávání veřejných zakázek¹³³ a zákonu o finanční kontrole a každý připravovaný výdaj musí být vyhodnocen jako nezbytný, účelný, hospodárný, efektivní, v souladu s právními předpisy a souvisejícími opatřeními apod.

Přijetím transformační novely se činnosti obou oddělení bezesporu promění a výrazně rozšíří. Každá změna rozšiřující dosavadní činnost obou oddělení však musí být argumentována v kontextu disponibilního rozpočtu na provoz.

Institucionalizace agendy CFC a CFCom po začlenění pod strukturu Fondu

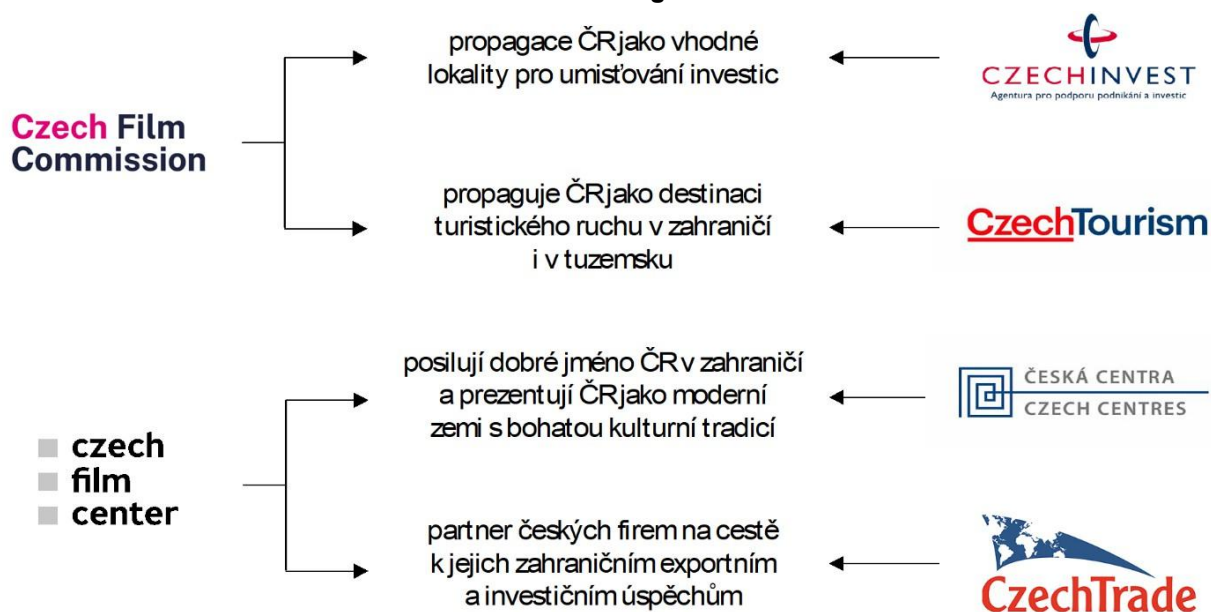
Vytyčeným záměrem pro začlenění obou oddělení do Fondu v roce 2017 bylo profilovat jejich činnosti jako specializované obdobně, jako je tomu v případě činností agentur pod MPO, MMR a MZV. Důraz byl kladem na nutnost propojení informací a dat z obou základních a nejvíce viditelných činností Fondu, a sice poskytování podpory kinematografie a filmových pobídek. Úvaha o převedení

¹³³ Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

CFC a CFCCom pod agentury MPO byla zamítnuta, neboť by to způsobilo odtržení obou propagačních oddělení od faktické činnosti Fondu, tedy toho obsahu, který mají za úkol propagovat.

Propojení agendy podpory s propagací podpořeného obsahu, stejně jako provázání pobídkových projektů s prezentací českého filmového průmyslu, významně přispěly ke zvýšení efektivity činnosti všech čtyř oddělení. V minulosti, kdy byly tyto agendy institucionálně oddělené – přestože mezi úředníky probíhala určitá komunikace – nebylo možné dosáhnout srovnatelné míry koordinace a provozní účinnosti.

Obrázek 38: Porovnání role CFCCom a CFC s dalšími agenturami v ČR



Czech Film Center (CFC)

Díky zajištěnému rozpočtu a zaměstnancům, generujícím jistotu realizace opakovaných aktivit, bylo možné od založení CFC, a zejména od roku 2017, do současnosti realizovat následující aktivity.

Pravidelné projekty a aktivity oddělení CFC

Tabulka 27: Filmové festivaly a trhy, prezentace projektů

Akce	Datum konání	Místo konání	Charakteristika
MFF Clermont-Ferrand & Short Film Market	1Q (+ přípravné práce od září předchozího roku)	Clermont-Ferrand, Francie	Prezentace české krátkometrážní kinematografie na MFF Clermont-Ferrand a filmovém trhu Short Film Market: - kompletní produkční realizace výstavních prostor a zajištění jejich chodu (stánek Central European Cinema) - projekce filmů z kolekce Czech Short Films - prezentace českých filmů v programu - spolupráce s koprodukčním trhem EuroConnection - účast na festivalu a trhu - odborný program, individuální schůzky, zodpovídání dotazů - tisková práce - zázemí a asistence českým profesionálům Realizace projektu včetně nabízení filmů do programu festivalu, jednání s organizátory a partnery, administrativní zajištění a informační servis trvá od září předcházejícího roku do přibližně března daného roku.

MFF Berlinale & European Film Market	1Q (+ přípravné práce od září předchozího roku)	Berlín, SRN	Prezentace české kinematografie na MFF Berlinale a filmovém trhu European Film Market: - kompletní produkční realizace výstavních prostor a zajištění jejich chodu (stánek Central European Cinema) - prezentace českých filmů v programu - spolupráce s koprodukčním trhem Berlinale Co-Production Market - účast na festivalu a trhu - odborný program, individuální schůzky, zodpovídání dotazů - tisková práce - zázemí a asistence českým profesionálům Realizace projektu včetně nabízení filmů do programu festivalu, projekce pro selektory v Praze, jednání s organizátory a partnery, administrativní zajištění a informační servis trvá od září předcházejícího roku do přibližně března daného roku.
Kolekce Czech Short Films a křest na Festivalu krátkých filmů Praha	1Q	Praha, ČR	Sestavení kolekce krátkých filmů Czech Short Films: - otevřená výzva a sběr filmů - sestavení poroty a výběr 10-15 krátkých filmů všech typů - licenční ujednání s držiteli práv - shromáždění podkladů - zveřejnění kolekce v online katalogu Slavnostní křest kolekce Czech Short Films a prezentace aktivit Fondu / CFC v oblasti krátkého filmu.
Cena Magnesia pro nejlepší studentský film na akci Český lev	1Q	Praha, ČR	Spolupořádání Ceny Magnesia pro nejlepší studentský film: - otevřená výzva, sběr filmů a výběr 20 kandidátů do užší nominace na Cenu za pomoci poroty (viz. výše) - předání podkladů ČFTA tisková práce
MFF Cannes & Marché du Film	2Q (+ přípravné práce od listopadu předchozího roku)	Cannes, Francie	Prezentace české kinematografie na MFF Cannes a filmovém trhu Marché du Film: - kompletní produkční realizace výstavních prostor a zajištění jejich chodu (Czech & Slovak Pavilion) - prezentace českých filmů v programu - účast na festivalu a trhu - odborný program, individuální schůzky, zodpovídání dotazů - odborný program EFP Producers on the Move - tisková práce - zázemí a asistence českým profesionálům Realizace projektu včetně nabízení filmů do programu festivalu, jednání s organizátory a partnery, administrativní zajištění a informační servis trvá od listopadu předcházejícího roku do přibližně července daného roku.
MFAF Annecy & Mifa	2Q (+ přípravné práce od února)	Annecy, Francie	Prezentace české kinematografie na MFAF Annecy a filmovém trhu Mifa: - spolupráce se CEE Animation a centrálou programu kreativní Evropa MEDIA, jehož stánek CFC využívá - prezentace českých filmů v programu - účast na festivalu a trhu - odborný program, individuální schůzky, zodpovídání dotazů - tisková práce - zázemí a asistence českým profesionálům Realizace projektu včetně nabízení filmů do programu festivalu, jednání s organizátory a partnery, administrativní zajištění a informační servis trvá od února do přibližně července daného roku.
MFF Karlovy Vary	3Q (+ přípravné práce od února)	Karlovy Vary, ČR	Prezentace české kinematografie na MFF Karlovy Vary: - realizační a obsahová spolupráce na Filmmakers Loungi - prezentace českých filmů v programu - odborný program EFP Future Frames - odborný program, individuální schůzky, zodpovídání dotazů - tisková práce - zázemí a asistence českým profesionálům. Realizace projektu včetně nabízení filmů do programu festivalu, jednání s organizátory a partnery, administrativní zajištění a informační servis trvá od února do přibližně července daného roku

Czech Film Springboard na Finále Plzeň	3Q (+ přípravné práce od dubna)	Plzeň, ČR	Prezentace filmových projektů v rané fázi vývoje a konzultace s přízvanými mezinárodními odborníky: - výzva a sběr projektů - výběr a oslovení expertů - sestavení poroty a výběr 4 -6 filmů - přípravné školení pro projekty - komunikace s prezentujícími (shromáždění podkladů, editace a příprava Project Book, program) - komunikace s experty (sestavení programu, rozdělení kulatých stolů, harmonogram, rozeslání podkladů o projektech - tisková práce - doprovodný program – panely Funding News a Who Is Who
Czech Joy in the Spotlight na MFDF Jihlava	3Q (+ přípravné práce od září)	Jihlava, ČR	Prezentace čerstvě dokončených dokumentárních filmů ze sekce Czech Joy mezinárodním selektorům a sales agentům přítomným na festivalu: - komunikace s festivalem - výběr projektů a sběr podkladů - tisková práce
Partnerství s odbornými sekci mezinárodních festivalů	4-8x ročně	různé mezinárodní festivaly a koprodukční trhy	Partnerská spolupráce s mezinárodními festivaly a trhy – prezentace možností financování, mezinárodních koprodukcí a českých filmů a talentů na různých industry platformách a filmových festivalech: - koncept spolupráce a prezentace - výběr účastníků či projektů - smluvní zajištění - komunikace s organizátorem/partnerem - tisková práce

Publikační a informační činnosti, tisková práce oddělení Czech Film Center

Zaměstnanci CFC spravují několik informačních a prezentačních nástrojů mapujících český film a filmový průmysl, vydávají publikace a realizují kompletní informační kampaň zacílenou na filmové profesionály jednak směrem dovnitř do ČR, ale i ven do zahraničí. Jejich prostřednictvím poskytují cenné, ověřené a spolehlivé informace o českém filmu, možnostech spolupráce, finanční podpoře (stimulech), možnostech koprodukcí, výrobních kapacitách a zázemí.

Magazín CZECH FILM

Magazín CZECH FILM je anglicky psaný časopis v rozsahu cca 40 stránek věnovaný českému filmu a filmovému průmyslu, který CFC vydává třikrát za rok (Spring, Summer a Fall). Obsahuje pravidelné rubriky a je vydáván vždy u příležitosti velkého filmového festivalu a trhu (Berlinale, Cannes, Benátky). Časopis i články jsou zároveň zveřejněny na webových stránkách a distribuce probíhá zejména v digitální podobě prostřednictvím webových stránek, mailových oběžníků a současně ve formě propagačního letáku i na mezinárodních festivalech a trzích, jichž se CFC účastní.

Propagační letáky

Pro různé příležitosti vydává CFC také propagační letáky – věnované kolekci Czech Short Films, databázi připravovaných projektů, možnostem podpory minoritních koprodukcí a filmových pobídek.

Webové stránky

Zaměstnanci CFC vytváří a spravují po obsahové a technické stránce webové stránky www.filmcenter.cz, které v češtině a angličtině obsahují zajímavosti o aktuálním dění v českém filmu, vznikajících projektech, dílech vybraných na filmové festivaly a trhy, podpořených projektech, ale i ucelené informace o aktivitách oddělení CFC, možnostech financování filmového průmyslu a minoritních koprodukcí u nás, cenné kontakty a statistická data. Stránky také zahrnují 2 databáze filmových děl – katalog dokončených filmových děl uvedených do kin či na festivalech od roku 1990 (celkem 1 815 a každý rok přibývá dalších přibližně 100 děl) a databázi filmových projektů ve fázi přípravy (přibližně 230), a 2 databáze mezinárodních filmových festivalů a koprodukčních trhů (převodce festivaly a trhy s konkrétními daty konání, uzávěrkami a cenami, profily akcí, podmínkami

přihlášení filmu či projektu), kalendář akcí a uzávěrek. Webové stránky zahrnují také unikátní katalog krátkých filmů sdružující kolekce Czech Short Films a v nich obsažené krátké filmy.

Oběžníky

Zaměstnanci CFC také pravidelně posílají informační oběžníky s konkrétními informacemi o plánovaných aktivitách oddělení (odborné akce, výzvy k přihlášení projektů nebo aktualizaci informací o filmových dílech), o blížících se uzávěrkách a podmínkách přihlášení filmových festivalů, o uzávěrkách a podmínkách účasti na filmových trzích, o uzávěrkách a podmínkách přihlášení koprodukčních trhů a podobně. CFC takových oběžníků rozešle přibližně 50 za rok.

Tisková práce

Nedílnou součástí propagační větve agendy CFC je i tisková práce, cílící zejména na zahraniční filmovou obec. Ta zahrnuje pravidelné články/novinky na webových stránkách v angličtině i v češtině (každoročně přibližně 50 nových článků v angličtině a 45 v češtině), posty na sociálních sítích (každoročně cca 300 unikátních postů na Facebooku, 100 příspěvků na Instagramu a asi 3 000 stories tamtéž a příležitostně také na dalších sítích jako Threads nebo LinkedIn) a e-mailové oběžníky (opět asi 80 ročně), to vše o aktuálním dění v českém filmu a jeho úspěších (díla vybraná na mezinárodní festivaly, získaná ocenění, vznikající projekty, filmy a talenty vybrané na prestižní fóra, vzdělávací programy, profily producentů společností, trailery, zahraniční prodeje, udělené a získané podpory a podobně).

Zastupování ČR v odborných mezinárodních asociacích v oblasti audiovizí prostřednictvím oddělení Czech Film Center

Oddělení CFC je aktivním členem několika mezinárodních organizací, podílí se na jejich aktivitách a spoluvytváří tak obecnou filmovou politiku, sleduje aktuální trendy a témata.

Členství v European Film Promotion a s tím spojené programy

CFC je od roku 2002 členem mezinárodní organizace European Film Promotion (EFP), sdružující profesní filmové organizace a instituce, které jsou experty v oblasti propagace a marketingu své národní kinematografie. Celkem 38 členských organizací ze 37 evropských států spojilo síly za účelem co nejlepší propagace rozmanitosti evropského filmu a talentů na klíkových mezinárodních festivalech a trzích, zejména mimo Evropu.

Mezi konkrétní aktivity, jichž se české filmy a talenty účastní, patří prezentace dokumentárních filmů na významném světovém festivalu (europe! on demand), odborný program pro producenty na MFF v Cannes (program Producer on the Move), představení nadějných mladých filmařů, absolventů filmových škol, na MFF Karlovy Vary (program Future Frames), nominace kandidátů na Arabské filmové ceny (Arab Critics' Awards) a Latinskoamerické filmové ceny (Latin American Critics' Awards), anebo program zaměřený na ženy filmařky na festivalech v Sydney, Busanu a Rio de Janeiru (Voices of Women+ in Film). Další důležitou aktivitou, které se CFC pravidelně účastní, jsou společné stánky na neevropských trzích, zejména v Torontu a Sundance (europe! hubs).

Zásadním programem pro posílení konkurenceschopnosti evropských filmů na neevropských trzích je pak program Film Sales Support, díky kterému získávají české filmy finanční podporu propagace na festivalech a trzích mimo Evropu.

Členství v Evropské filmové akademii a s tím spojená agenda nejprestižnějšího evropského filmového ocenění

CFC je členem Evropské filmové akademie (EFA) a jako takové doporučuje české filmy vhodné na Evropské filmové ceny, a to přímo EFA, ale i ČFTA, která je také partnerem EFA. Kromě toho hlasuje o evropských filmových cenách a spolupracuje s EFA v oblasti obecné filmové politiky.

Czech Film Commission (CFCom)

Díky zajištěnému rozpočtu a zaměstnancům, generujícím jistotu realizace opakovaných aktivit, bylo možné od založení CFCom, a zejména od roku 2017, do současnosti realizovat následující aktivity.

Pravidelné aktivity a projekty Czech Film Commission

Tabulka 28: Filmové festivaly a trhy, location tours

MFF Berlinale & European Film Market	1Q	Berlín, SRN	Prezentace České republiky jakožto ideální destinace pro natáčení prostřednictvím individuálních schůzek s producenty, režiséry a dalšími zahraničními filmovými tvůrci v rámci zázemí stánku Central European Cinema organizovaného Czech Film Center. Účast na odborném doprovodném programu EFM a na programu pořádaném Evropskou asociací filmových komisí EUFCN a Mezinárodní asociací filmových komisí AFCI.
AFCI Week		Los Angeles, USA	Odborná konference pořádaná Mezinárodní asociací filmových komisí (AFCI). Svým programem propojuje členské komise s americkými producenty a leadry světového audiovizuálního průmyslu. Program konference zahrnuje školení, diskuse a přednášky na témata realizace nových AV projektů a řešení současných klíčových témat AV průmyslu. Na AFCI Week navazuje obchodně – diplomatická agenda.
MFF Cannes & Marché du Film	2Q	Cannes, Francie	Trhu Marché du Film se Czech Film Commission účastní od roku 2005 a využívá přitom zázemí pavilonu organizovaného Czech Film Center. Na trhu probíhají schůzky s producenty, kteří mají zájem o natáčení nebo postprodukci v České republice. Účast na odborném doprovodném programu a na programu pořádaném Evropskou asociací filmových komisí EUFCN a Mezinárodní asociací filmových komisí AFCI.
Cineposium		Koná se obrok, pokaždé v jiné zemi	Konference Cineposium prostřednictvím seminářů, přednášek, workshopů a diskuzních panelů s producenty organizuje program na míru zaměstnancům filmových komisí za účelem jejich kontinuálního vzdělávání se v oboru, informovanosti v trendech a aktuálním vývoji audiovizuálního průmyslu. Cineposium je organizováno pokaždé jinou hostitelskou filmovou komisí za účelem propojení filmových producentů hostitelské země, členských filmových komisí AFCI a pozvaných zástupců hollywoodských studií a produkčních společností. Navazující obchodně diplomatická agenda.
Focus London	4Q	Londýn, Velká Británie	Focus London je lokační a produkční veletrh, jediný svého druhu v Evropě. Je místem pro setkání filmových profesionálů (producentů, lokačních manažerů apod.). Czech Film Commission zde prezentuje Českou republiku jako výhodnou lokaci pro audiovizuální výrobu buď prostřednictvím výstavního stánku, anebo formou delegace a účasti na doprovodné konferenci, některé ročníky ve spolupráci s českými regionálními filmovými kanceláři.
American Film Market	4Q	Los Angeles	V roce 2025 účast bez výstavního pavilonu alternativní formou propagace prostřednictvím speciální akreditace zahrnující inzerci v tisku produkovaných tiskovinách a onlinovými prostředky.
Shooting Locations Marketplace	4Q	Valladolid, Španělsko	Veletržní a konferenční platforma propojující národní a regionální filmové komise s lokačními manažery a producenty z celého světa bez nutnosti výstavního pavilonu. V roce 2025 se koná popáté a již se mezi filmovými profesionály globálně etablovala. CFCom se účastní poprvé.
IIFTC India	1Q	Bombaj, Indie	Hlavní indický produkční, lokační a filmový veletrh. V letech 2011 a 2018 jsme se účastnili prostřednictvím spolupráce v rámci projektu ekonomické diplomacie PROPED s MZV a agenturou

			CzechTourism.
FilmArt	1Q	HongKong, Čína	Hlavní asijský produkční a filmový veletrh, v roce 2026 se budeme účastnit poprvé.
MFF Karlovy Vary	3Q	Karlovy Vary, ČR	Prezentace služeb českého audiovizuálního průmyslu zahraničním hostům a filmařům prostřednictvím individuálních schůzek, účast na odborném programu, schůzky s českými producenty. Ve spolupráci s Filmovou kanceláří Karlovarského kraje pořádání 3 mini-location tours (obhlídek filmových lokací) pro zahraniční hosty festivalu.
Finále Plzeň		Plzeň, Česká republika	Pořádání výroční schůze českých regionálních filmových kanceláří a organizace doprovodného programu pro jejich zástupce. Spoluorganizace mini-location tour pro filmové profesionály z řad hostů festivalu. Individuální schůzky s českými producenty.
MFDF Jihlava		Jihlava, ČR	Organizace location tour ve spolupráci s Vysočina Film Office, schůzky s českými a zahraničními dokumentaristy, program ve spolupráci s Asociací producentů v audiovizu.
Location Tours	4–5x ročně dvoudenní akce a několik půldenních během konání českých filmových festivalů	konkrétní regiony TBC	Obhlídky lokací ve spolupráci s regionálními filmovými kancelářemi. Jejich smyslem je představovat filmovým profesionálům kamerou dosud neobjevené lokace po celé České republice. Jsou to lokace, jejichž provozovatelé nebo majitelé jsou filmovými nakloněni a ochotni domluvit se na podmínkách, které filmařům umožní práci. Location tours jsou určeny pro české filmaře nejrozličnějších profesí.
Cena Film-Friendly			Výroční ocenění Film Friendly bylo původně společnou iniciativou Asociace producentů v audiovizu, filmové kanceláře Czech Film Commission a agentury CzechTourism. Jedná se o ocenění pro nejlepší regionální filmovou kancelář uplynulého roku a klade si za cíl rozšířit povědomí o přínosech AV produkce, povzbudit regionální kanceláře v jejich spolupráci s filmovými štáby a upozornit filmaře na aktivní a vstřícné regiony. Cenu uděluje Czech Film Commission ve spolupráci s Českou lokační unií, Asociací producentů v audiovizu a pod záštitou agentury CzechTourism. Organizace udílení cen byla přerušena pandemií a dále ji komplikovaly technickoadministrativní bariéry spojené s financováním ceny a kapacita CFCom. Panuje shoda na obnovení ceny, je však nutné přehodnotit předešlý systém udílení.
APA a regiony	4Q	Praha	Ve spolupráci a v produkci Asociace producentů v audiovizu, celodenní setkání regionálních filmových kanceláří s členskými produkcemi APA. Pořádáme zde panelovou diskusi s případovou studií nad audiovizuálním dílem produkovaným v ČR s hosty z řad lokačních manažerů, producentů, filmových architektů apod.

Další propagace

Jedná se o propagaci činnosti národní filmové komise směrem k českým úřadům a subjektům na jednorázových akcích na pozvání – například prezentace na Kolegiu cestovního ruchu nebo Svazu měst a obcí ČR či na mezinárodní platformě International Production Design Week (Česká filmová scénografie), konané v říjnu 2025 v Praze.

Publikační a informační činnosti, tisková práce oddělení Czech Film Commission

CFCom propaguje ČR prostřednictvím anglické části webu filmcommission.cz, kde přehledně vysvětluje výhody a podmínky natáčení, ukazuje pestrost českých lokalit v databázi filmových míst, výjimečnost infrastruktury a profesionalitu českých filmových profesionálů publikováním reportáží z natáčení a další publicistickou činností.

Informační činnost

Zahrnuje správu tří databází: Lokace (celorepubliková databáze lokací seřazená dle více parametrů), Databáze kontaktů (největší sektorová databáze svého druhu v ČR, zahrnující všechny filmové profese, čítající před 900 kontaktů, která je kontinuálně rozšiřována) a Filmografie (databáze zahraničních filmových projektů realizovaných v ČR; primárně projektů podpořených pobídkami)

Publikační činnost

Zahrnuje především publikaci článků na webu v několika sekcích (Novinky ad.), přípravu tiskovin (letáky) a inzertních materiálů (inzerce v odborných časopisech a další), dále správu sociálních sítí (FB, IG, LinkedIn), tvorbu newsletterů, příležitostných tiskových zpráv a dalších písemných výstupů CFCom.

CFCom používá sociální sítě Facebook a Instagram (od druhé poloviny roku 2025 nově LinkedIn), na kterých upozorňuje na svou webovou odbornou publikační činnost, na právě probíhající natáčení, na premiéry zahraničních děl natočených u nás, na jejich festivalové a akademické úspěchy a na své aktuálně probíhající činnosti například v průběhu odborných konferencí a festivalů.

CFCom vyrábí prezentační brožuru „*pink guide*“, která je informačním zdrojem v kostce shrnutých podmínek natáčení v ČR. Producentům a lokačním manažerům rozesílá newsletter informující o nově objevených lokacích a změnách v programu filmových pobídek. Několikrát ročně tiskne také letáky s aktuálními informacemi o pobídkách případně dalších aktualitách; tyto letáky distribuuje na vhodných navštívených filmových festivalech a trzích.

Inzerce

CFCom inzeruje v profesních periodikách prokazatelně čtených zástupci filmových studií, producenty a lokačními manažery, tedy všemi, kteří aktivně ovlivňují výběr země, ve které se audiovizuální dílo nakonec natáčí. Inzeruje také profil České republiky jakožto ideální destinace pro filmovou výrobu v zahraničních profesních databázích. Příležitostně realizuje inzerci v dalších formátech (např. velkoplošné obrazovky na MFF v Cannes).

Poptávky zahraničních studií

Czech Film Commission se účastní poptávek, které jsou zadávány zahraničními studii. Zahraniční producent osloví několik zemí, jejichž národní filmové komise připraví na míru nabídku filmových lokalit na konkrétně zadané audiovizuální dílo. Zároveň sestaví přehled aktuálních podmínek natáčení spolu s predikcí stavu pobídkového programu.

Zastupování ČR v odborných mezinárodních asociacích v oblasti audiovize prostřednictvím oddělení Czech Film Commission

CFCom zastupuje Českou republiku v Mezinárodní asociaci filmových komisařů AFCI se sídlem v Los Angeles, odkud jsou pravidelně pořádány odborné vzdělávací konference AFCI Week a Cineposium.

CFCom také stála u zrodu zásadní organizace v oboru – Evropské sítě filmových komisí EUFCN, v jejímž představenstvu se zaměstnanci CFCom angažují (vedoucí CFCom byla v letech 2018-2020 viceprezidentkou a 2021-2022 její co-prezidentkou). EUFCN pořádá pro své členy (v současné době 101 filmových komisí z 33 evropských zemí) odborný program v rámci festivalových trhů Berlinale a Marché du Film, a na produkčním a lokačním trhu FOCUS London.

Od roku 2023, kdy byla CFCom nominována na cenu za Nejlepší filmovou komisi, se stala partnerem Mezinárodního cechu lokačních manažerů LMGI – Location Managers Guild International.

Filmové komise jsou celosvětově veřejnoprávní instituce propagující svou zemi/region jako atraktivní filmovou destinaci a slouží primárně zahraničním filmařům jako komplexní zdroj informací o národním audiovizuálním průmyslu a možnostech audiovizuální výroby na daném území.

Ačkoli je CFCom totožně jako CFC pověřena propagací do zahraničí, nepropaguje konkrétní AV díla, ale infrastrukturu českého filmového průmyslu, štábové profese a servisní služby, podmínky realizace výroby na území ČR a od vzniku filmových pobídek v roce 2010 i jejich poskytování. Aktivity, úkoly a činnosti národní filmové komise jsou tedy jiné nežli ty realizované CFC.

Činnost CFCom velmi úzce souvisí s poskytováním filmových pobídek, tedy potřebuje ke své činnosti funkční pobídkový systém, který musí být konkurenceschopný vůči dalším existujícím pobídkovým systémům nejen v EU, ale i celosvětově.

Pod značkou „služby filmcommission“ hledají producentské firmy, studia a platformy informace o poskytování služeb v dané zemi, což definuje základní podstatu forem propagace a poskytování informací ze strany zaměstnanců CFCom (to celé s přihlédnutím k faktu, že v kontextu globálního trhu a objemu zahraničních investic je primárním cílem atrakce audiovizuální výroby amerických studií a mezinárodních platforem).

Z toho důvodu je pro CFCom důležité věnovat jim zvláštní pozornost jak za účelem udržování již vybudovaných kontaktů, tak kvůli aktivní propagaci ČR jakožto atraktivní destinace nově vznikajícím produkcím, tzv. mini-majors, novým generacím producentů tradičních studií, lokačním skautům a manažerům nebo finančním poradcům činným v oblasti audiovize.

Z uvedeného vyplývá, že hlavním cílem činnosti je kontinuální navyšování lokálních útrat a zvyšování zaměstnanosti v důsledku odběru českých služeb zahraničními producenty. Tato činnost je ale vždy ovlivňována jak kapacitou zaměstnanců oddělení, tak funkčností pobídkového systému, i když se týká i AV děl, která o pobídky žádat z povahy svého typu nemohou (reality show, reklamy, videoklipy atp.).

Opatření 14.1 – Revize úkolů a činností CFC a CFCom

Czech Film Center (CFC)

CFC se stalo partnerem mnoha významných filmových festivalů a trhů a oficiálním zástupcem české kinematografie jako celku na těchto prestižních akcích. Fond/CFC zajišťuje a realizuje prezentaci českého filmového průmyslu a české odborné obce na těchto trzích (Berlinale, Cannes, Annecy, Clermont Ferrand apod.) – a to formou výstavních prostor a účastí na odborném programu. Zároveň také CFC celoročně a dlouhodobě spolupracuje s programovými odděleními festivalů a nabízí jim české filmy. Každý rok tak CFC nabídne přibližně 1 500 filmových titulů (opakujících se titulů – jeden film je představen celé řadě festivalů) přibližně 200 mezinárodních filmových festivalů. To vše v současné době zajišťují 3 pracovníci CFC vlastními kapacitami a zároveň samozřejmě zajišťují další činnosti související s ostatními projekty a aktivitami oddělení.

Během účasti na festivalech a trzích pracovníci CFC, ať už v prostorách svých stánků a pavilonů, či během individuálních schůzek, zejména jednají s představiteli významných světových festivalů a filmových či koprodukčních trhů, vzdělávacích programů, filmových fondů, institucí a dalších stávajících i potenciálních partnerů, poskytují informace o aktuální i starší české filmové produkci, zodpovídají dotazy ohledně financování a podmínek mezinárodních koprodukcí s Českou republikou, navazují a udržují kontakty s prodejci filmů, zprostředkovávají informace a předávají kontakty na filmové společnosti a tvůrce, instituce atd., účastní se odborného programu a v neposlední řadě personálně a provozně zajišťují chod stánku či pavilonu.

Pravidelnou a systematickou prezentací na filmových festivalech a trzích buduje Fond/CFC trvalé povědomí o českém audiovizuálním průmyslu a vytváří zázemí pro kultivaci vztahů, prezentace děl, talentů a kapacit.

Koprodukční trhy a finanční fóra jsou několikadenní odborné akce, na kterých se prezentují vybrané filmové projekty ve fázi vývoje či výroby. Jako takové jsou důležitou platformou, která projektům nabízí možnost najít vhodné zahraniční partnery a koproducenty, zajistit možnosti financování anebo

rozvinout strategii vývoje a realizace filmu. Zároveň je každý koprodukční trh příležitostí, jak dát o projektu vědět širšímu okruhu mezinárodních filmových profesionálů, protože selektoři festivalů, distributoři, zástupci vzdělávacích programů i fondů na tyto akce pravidelně jezdí a vybrané projekty sledují. Každý trh také zahrnuje doprovodný odborný program přednášek, panelových diskuzí a prezentací, které jsou vhodnou příležitostí představit audiovizí, možnost spolupráce, systém financování a kapacity v jednotlivých zemích.

CFC i zde navázalo užitečná partnerství a spolupracuje s přibližně 75 akcemi – ať už aktivně konzultuje a doporučuje vhodné projekty z ČR, slouží jako informační a verifikační autorita o nich, anebo o akcích informuje české profesionály a konzultuje s výrobcí možnosti prezentace v zahraničí.

O možnostech účasti na festivalu, trhu či koprodukčním fóru, termínech, profilech jednotlivých akcí a souvisejících aktivitách zaměstnanci CFC pravidelně informují české filmové profesionály. Směrem do zahraničí zase informují filmové profesionály a novináře o aktivitách Fondu a šíří je o českém filmovém průmyslu a vybraných českých filmech a talentech.

CFC napříč svou činností sleduje cíl prezentovat českou kinematografii a průmysl a vytvářet podmínky pro vyšší míru konkurenceschopnosti a viditelnost českých kapacit.

Zaměstnanci CFC tak činí několika způsoby – partnerstvím se zahraničními festivaly, trhy a institucemi (přibližně 4-8 za rok), která umožňují představit delegaci tvůrců a výrobců, určitý sektor filmové tvorby anebo možnosti financování či realizace minoritních koprodukcí v ČR, nebo organizací specifických seminářů a odborných programů, jako jsou prezentace připravovaných projektů nebo hotových filmových děl.

Pracovníci CFC sledují vznikající česká filmová díla a jejich výrobcům poskytují konzultace jednak při dokončování děl ve fázi postprodukce – na jaký festival, kdy a jak film přihlásit, ale i ve fázi vývoje či výroby projektu – jaký koprodukční trh či vzdělávací program zkusit, kde hledat mezinárodní partnery, kde projekt prezentovat, jak najít mezinárodního prodejce. Informace o vznikajících i dokončených filmových dílech za pomoci držitelů práv shromažďují zaměstnanci CFC v interní databázi (Eventival) a zároveň je zveřejňují v online databázích hotových filmů (Films & people) a připravovaných projektů (Upcoming projects).

Jakožto oficiální zástupce českého filmu a aktivní partner filmových festivalů, koprodukčních a filmových trhů, ale i vzdělávacích programů, je CFC důležitým poradcem a partnerem českých filmových výrobců a tvůrců a zásadním aktérem ve fázi nabízení filmů na filmové festivaly.

Na zaměstnance CFC se také pravidelně obracejí zahraniční i domácí instituce a subjekty s prosbou o informace a konzultace týkající se filmové infrastruktury, podmínek financování, statistických dat, kontaktů i konkrétních tvůrců a filmových děl.

Další potřebnou kvalifikací jsou produkční schopnosti pro realizaci prezentace na filmových trzích (stánky, pavilony), partnerství fondu se zahraničními organizátory filmových akcí, logistické schopnosti v kontextu „výstavní“ činnosti atp.

Navazování a udržování vztahů se zahraničními odborníky napříč státy EU i mimoevropskými zeměmi – ať už z institucí státní správy, veřejného sektoru, neziskových organizací (včetně festivalů a trhů), odborných akcí či komerční sféry – vyžaduje odborné zázemí, kvalifikovaný personál a dlouhodobě udržitelnou personální strukturu. Nedílnou součástí této činnosti je hluboká znalost české filmové tvorby a talentů, stejně jako porozumění rozmanitým mezinárodním zvyklostem, pravidlům a pracovním postupům. Zkušenosti nezbytné pro tuto práci nelze plně získat formálním vzděláním – formují se především v průběhu dlouhodobé praxe. Právě vytvoření vhodného zázemí bylo od roku 2017 hlavním cílem při začlenění CFC do struktury Fondu. Vzhledem k tomu, že Fond je státní institucí hospodařící s veřejnými prostředky, je pro pracovníky CFC nezbytné jednat nestranně, transparentně a důvěryhodně, neboť při své činnosti reprezentují navenek celý český audiovizuální sektor a zároveň vůči zahraničním partnerům vystupují jménem státu.

Získané a vybudované knowhow, které zaměstnanci CFC budovali přes 20 let od svého vzniku, se ale aktuálně týká primárně oblasti kinematografie a není totožné pro agendu a oblast televizní tvorby, natož videoher. Pro nové kategorie obsažené v zákoně o audiovizí existují jiné trhy a festivaly, jiné instituce, jiní tvůrci, jiné postupy a liší se dynamika vzniku a financování AV děl. Zároveň jde zde odlišná úloha soukromého sektoru (TV vysílatelů či poskytovatelů VOD služeb).

S probíhající transformací dochází k rozšiřování agendy CFC. Zatímco v oblasti kinematografie existuje stabilní know-how, v nově zahrnutých oblastech bude nezbytné odborné znalosti a zkušenosti teprve postupně budovat. Z tohoto důvodu nelze v prvních dvou až třech letech očekávat srovnatelnou úroveň servisu ani rozsah aktivit jako v případech již zavedené podpory kinematografie.

V nadcházejícím období bude tedy nutné stanovit strategii rozvoje CFC, která bude jednak optimalizovat dosavadní činnost a zároveň do systému zintegruje nové kategorie podpory. Strategie se bude týkat jak organizační struktury, tak disponibilních prostředků a jejich rozdělení na jednotlivé aktivity. Klíčové bude doplnit úkoly související s propagací širšího spektra audiovizuálních děl. Jelikož činnost CFC je úzce provázána s činností profesních organizací, je žádoucí plánovanou strategii konzultovat i s APA, videoherními organizacemi a dalšími subjekty. Strategie by měla vzniknout do konce roku 2026.

Posílení personálních kapacit CFC do roku 2028

Rozšíření služeb na celou audiovizí bude mít pochopitelně dopad i na současnou personální kapacitu a vyvolá potřebu přijetí dalších zaměstnanců, kdy bude opět řešen problém spojený s vysokými požadavky na odbornou kvalifikaci a jazykové dovednosti při limitech daných tabulkovými platy státní správy. Stejně jako ostatní oddělení Kanceláře Fondu se CFC v letech 2017–2018 potýkalo s vyšší fluktuací zaměstnanců, a to jak na pozici editora, tak administrativního pracovníka.

S jistotou bude v nejbližší době nutné přijmout jednoho zaměstnance se zaměřením na animaci s tím, aby struktura CFC byla následující:

- Vedoucí oddělení
- Referent/specialista na hraný obsah
- Referent/specialista na dokumentární obsah
- Referent/specialista na animaci a krátké filmy
- Editor komunikace a webových stránek
- Administrativní pracovník

V letech 2027–2028 by pak bylo vhodné strukturu dále rozšířit následovně na

- Vedoucí oddělení
- Asistent vedoucího oddělení
- Referent/ specialista na hraný obsah
- Referent/ specialista na televizní obsah
- Referent/ specialista na hry, XR a VR obsah
- Referent/ specialista na dokumentární obsah
- Referent/ specialista na animaci a krátké filmy
- Editor komunikace a webových stránek
- Referent informací (bude pomáhat s PR, sběrem informací, aktualizací databází atd.)

- Administrativní pracovník

Nezbytné aktivity v letech 2025–2027

V roce 2025 bude patřit mezi stěžejní úkoly prezentace novely zákona, což se aktuálně již dělo v první polovině roku a bude pokračovat i nadále. Souběžně musí probíhat rekognoskace terénu v ČR i v zahraničí, představení CFC a Fondu všem potřebným stakeholderům, orientace v českých

AV dílech, přizpůsobení databáze Eventival na sběr informací o small screen projektech, budování vztahů s TV vysílajícími a poskytovateli VOD služeb, u nichž pravděpodobně nelze očekávat obdobnou spolupráci jako v případě kinematografických děl apod.

Rok 2026 bude možné považovat za rok testování a snahy o udržitelnost. Bude třeba absolvovat větší množství nových pracovních cest na dosud neznámé festivaly, trhy a odborné akce, zmapovat konkrétní možnosti spolupráce, navázat potřebné kontakty a prozkoumat realizační detaily potenciálních nových projektů (např. MIPCOM, Series Mania, Cartoon, AFM, Content London). Prostřednictvím nových kontaktů, ale i prvních nových aktivit se musí zmapovat i náklady na doposud nerealizovanou činnost, ať již ve smyslu účasti a společných prezentací na televizních trzích, odborných akcích a festivalech aj.

Zároveň bude CFC muset aktivně sbírat informace o vznikajících televizních dílech, rozšiřovat databázi tvůrců, produkčních společností, výrobců i vysílatelů, vytvářet databázi televizních akcí a trhů a připravovat nové oběžníky, databáze trhů a festivalů a další nástroje obdobné těm dosavadním.

V roce 2027 pak bude možné realizovat rozšířenou škálu aktivit zahrnujících i televizní tvorbu a pravděpodobně již bude možné prezentovat i první small screen projekty podpořené Fondem. Aktivity CFC by nově měly vycházet ze strategie, která vznikne do konce roku 2026.

Czech Film Commission (CFCCom)

CFCCom se snaží o kultivaci podmínek pro natáčení v České republice a klade si za cíl podporu stabilního filmařského prostředí přívětivého pro českou a zahraniční audiovizuální produkci komerčního i nekomerčního charakteru. Pracuje na úpravách místních podmínek pro natáčení tak, aby služby poskytované českým audiovizuálním průmyslem obstály v zahraniční konkurenci.

Hlavní činností CFCCom je propagace České republiky jako atraktivní filmové destinace, a to komplexně a jako celek, tedy

- informování o filmových pobídkách,
- informování o lokacích celé ČR, a to všech krajů,
- informování o technické filmové infrastruktuře, štábových a kreativní profesích,
- zprostředkování servisní i koprodukční filmové produkce,
- správa webové Filmografie, tzn. filmografie projektů realizovaných v ČR).

Činnost CFCCom se od jejího vzniku velmi proměnila. I v tomto případě mělo začlenění do struktury státní instituce nesnadný průběh a přineslo částečnou fluktuaci zaměstnanců. CFCCom se stalo zásadní spojkou pro zahraniční filmové produkce, studia a platformy. Svou činností buduje trvalé povědomí o českém audiovizuálním průmyslu a participuje svou činností na přílivu zahraničního kapitálu.

Podobně jako u CFC i pro CFCCom je zásadní vytvořit do konce roku 2026 ve spolupráci s profesními asociacemi novou strategii, která rozšíří její dosavadní aktivity. V letech 2025–2027 bude pokračovat ve své dosavadní agendě, nicméně současně bude nutné navýšit její personální kapacity.

Finální zařazení zaměstnanců po stabilizaci a v souladu s kapacitami potřebnými pro plnění

příslušných úkolů může vypadat následovně:

- Vedoucí oddělení (směrem do zahraničí, tzv. National film commissioner)
- Referent lokační specialista
- Referent sektorové databáze dodavatelů AV průmyslu
- Referent pro publicistiku a filmografii.
- Referent pro koordinaci regionálních filmových kanceláří.

Výhled činnosti v letech 2025–2027

Kromě tvorby nové strategie bude CFCom pokračovat v dosavadních aktivitách popsaných v předcházejícím textu. Zdůraznit je však třeba dvě specifické agendy – zefektivnění a systém práce a spolupráce s regiony.

Postupem času a vývoje výroby v ČR nejen ze strany zahraničních produkcí, ale i českých, vznikla potřeba tzv. regionálních filmových kanceláří a následně i regionálních filmových fondů, čemuž pomáhal i Fond v letech 2017–2018 vyhlášováním specializovaných výzev na podporu jejich vzniku. Aktuálně má ČR regionálních filmových kanceláří již 13 (a nadále se usiluje o založení filmové kanceláře v Libereckém kraji a v Praze). Práce s regiony prostupuje celou agendou zaměstnanců Fondu, a to jak na národní, tak mezinárodní úrovni. Aby regionální filmové kanceláře mohly efektivně fungovat, CFCom realizuje strategickou a dlouhodobě udržitelnou osvětu směrem ke krajským a městským samosprávám, zajišťuje školení nových regionálních filmových komisařů, spolupracuje s nimi na propagačních aktivitách, poskytuje odborné poradenství a podporuje je při vyhledávání a marketingu nových lokací. Cílem těchto činností je systematické přitahování filmových produkcí do regionů, což přináší pozitivní dopady na místní ekonomiku a podporuje využívání lokálních služeb a pracovních sil při výrobě audiovizuálních děl.

Zahraniční produkce, studia a streamovací platformy zpravidla neoslovují regionální filmové kanceláře přímo, ale obrazejí se primárně na hlavní národní filmovou komisi. Ta následně zajišťuje požadované informace ve spolupráci s jednotlivými regionálními kancelářemi. CFCom tak disponuje centralizovaným přehledem o možnostech všech regionů, zatímco jednotlivé regionální kanceláře mají detailní znalost svého území. V případě konkrétních natáčení pak regionální kanceláře komunikují výhradně s českou servisní produkcí a lokačním manažerem, například v souvislosti s povolením záboru a dalšími lokálními záležitostmi.

Metodické vedení regionálních filmových kanceláří však není jednoduché primárně z důvodu roztržitosti jejich právních subjektivit. V různých regionech fungují různé modely od odborů na krajských úřadech přes destinační agentury se zaměřením na cestovní ruch až po zapsané spolky. Roztržitost právních subjektivit pak neumožňuje efektivní komunikaci, plnění společných záměrů a konceptů prezentace ČR jako vhodné destinace, poskytování služeb dle praxe a standardů známých ze zahraničí a primárně daných a prosazovaných Mezinárodní asociací filmových komisařů AFCL a Evropskou sítí filmových komisí EUFCN. Zefektivnění spolupráce s regionálními filmovými kancelářemi s cílem posílení propagace ČR jako destinace naráží na rozdílné představy krajů o práci filmových komisí, často jdoucí proti principům a pravidlům AFCL a EUFCN. Agenda se tak stává náročnější, a proto si v budoucna vyžádá samostatnou novou pozici referenta pro spolupráci s regiony a koordinaci regionálních filmových kanceláří, který bude mít na starosti také organizaci ceny Film Friendly (viz tabulka výše).

Dalším úkolem CFCom bude **řešení problematiky trvalejšího pobytu filmového komisaře/ky v USA / Los Angeles / Hollywoodu**. Efektivní a kontinuální prezentace České republiky na mezinárodní úrovni vyžaduje promyšlený systém osobní i institucionální reprezentace, se zvláštním důrazem na stav a fungování systému filmových pobídek. Obdobnou činnost vykonává i maďarský filmový fond prostřednictvím svého stálého komisaře v USA / Los Angeles / Hollywoodu. Aktuální

koncept každoročního vysílání vedoucí oddělení ve 2. čtvrtletí roku na 3 týdny je ve smyslu účetní operace služební cesta, která ale svým nákladem vybočuje. Nejenže jsou 3 týdny nedostačující a žádoucí období by mělo trvat kontinuálně dva až tři měsíce, ale náklady na ubytování v hotelu atp. jsou v režimu služební cesty obtížně obhajitelné. Řešením by mohl být nějaký typ sdíleného pracovního místa s generálním konzulátem v Los Angeles s finanční a odbornou participací Fondu. Stěžejní budou kvalifikační nároky na osobu, která bude příslušné úkoly plnit, neboť tato osoba musí být informovaná a znát náplň práce pro národní filmovou komisi. Bylo by proto žádoucí, aby tuto pozici vykonával/a vedoucí CFCCom s možností rotace dalších pracovníků CFCCom. Tento tzv. audiovizuální atašé:

- musí mít hluboké porozumění fungování filmového a audiovizuálního průmyslu napříč časem i geografickými oblastmi. Musí umět rozlišit studiový systém ve Spojených státech, obchodní modely streamovacích platforem či nezávislou produkci v Evropě, a chápat širší souvislosti, které formují aktuální podobu odvětví. Znalost klíčových událostí a jejich dopadů na AV průmysl (nástup VOD platforem, pandemie covidu-19, stávky v odvětví, energetická krize nebo výzvy spojené s rozvojem umělé inteligence) je nezbytná pro kvalifikované zastupování České republiky v zahraničí.
- úzce spolupracuje s oddělením filmových pobídek Fondu, a to jak v oblasti analýzy statistických údajů, tak při porovnávání pobídkových systémů napříč členskými státy EU. Musí mít hlubokou znalost rozdílů mezi jednotlivými schématy, orientovat se v pravidlech nařízení GBER a notifikačních procesech a rozumět chování žadatelů v praxi. Dále je nezbytná detailní znalost národní audiovizuální infrastruktury, včetně poskytovatelů služeb, jejich kapacit a omezení či například rozdílů v přístupu jednotlivých krajů.

Indikátory

Splnění cílů bude znamenat vytvoření strategie rozvoje CFC a CFCCom v letech 2027–2030; přípravu zprávy o nových aktivitách CFC a CFCCom v návaznosti na rozšíření agendy o nové kategorie podpory (televizní díla a hry) či zprávy o rozvoji regionálních filmových kanceláří a plnění standardů filmové komise.

Specifický cíl 15 – Zřízení oddělení OKA a příprava metodik a evaluace KRA

Zřízení Oddělení koncepcí a analýz popisuje částečně již *Specifický cíl 12 a opatření 12.1. Optimalizace počtu zaměstnanců na pozici tajemník a kontext vzniku nového Oddělení koncepcí a analýz (OKA)*.

Doposud se agendě analýz a metodik věnoval jeden zaměstnanec Fondu. Preferovány byly agendy, jejichž výkon Fondu ukládá legislativa. Uvedený přístup představoval jeden z limitujících faktorů, jež bránily posílení personálních kapacit Fondu v oblasti analytické a výzkumné činnosti.

Kancelář doposud ani nezažádala výzkumy či studie externím zpracovatelům, mimo jiné i s ohledem na to, že tato oblast nebývá ve státní správě vnímána jako prioritní. Zadávání výzkumných zakázek navíc naráží na složitost pravidel pro zadávání veřejných zakázek – kvalitu výstupů je ex ante obtížné objektivně stanovit jako hodnotící kritérium pro výběr dodavatele, což často vede k tomu, že vybrané cenově nejvýhodnější nabídky nevedou k získání relevantních nebo prakticky využitelných výsledků.

Dle původního plánu měla být transformace podpořena z finančních prostředků NPO, a to jak v období náběhu nově zákonem upravených příjmů z audiovizuálních poplatků, tak v počáteční fázi a zafinancováním širší rešeršní a výzkumné činnosti s využitím dat Fondu, generovaných sběrem žádostí o podporu, pobídky, auditorských zpráv či vyúčtování. S vědomím, že dosavadní sběr dat probíhal bez využití sofistikovaných elektronických nástrojů či aplikací, bylo od počátku zřejmé, že bude nutné sestavit různé datové sady, přičemž některé informace bude třeba manuálně získávat

z PDF dokumentů spisové a skartační služby. Tento proces je časově náročný a vyžaduje zapojení většího počtu externích pracovníků. Cílem však bylo získat takové výstupy, které by umožnily informované rozhodování při nastavování pevných parametrů novely. Připravit se plánovaly následující analýzy a studie v hodnotě 30 mil. Kč:

- 1) Analýza parafiskálních poplatků v členských státech EU a jejich implementace do české legislativy (revize stávajících + zavedení nových – AVSM);
- 2) Evaluace podpory kinematografie 2013–2019 s doporučením na její zefektivnění a doporučení pro nastavení podpory vývoje a výroby oblasti small screen formátů;
- 3) Zdroje pro úhradu provozních nákladů Fondu a trvalá udržitelnost prodeje licencí archivních filmů v kontextu výnosů pro NFA a Fondu do budoucna;
- 4) Analýza potřeb a rozvoje české animace;
- 5) Analýza potřeb herního průmyslu s predikcí objemu žádostí;
- 6) Analýza filmové a audiovizuální výchovy;
- 7) Analýza stavu nelegálního zpřístupňování audiovizuálních děl v ČR se zaměřením na možnosti morální osvěty, řešení totožného problému ve státech EU, možnosti řešení bez legislativního zásahu;
- 8) Dotace s podílem na zisku s návrhem implementace do Výzev s predikcí objemu žádostí;
- 9) Filmové pobídky – mezinárodní kontext, trvalá udržitelnost systému, včetně studie objemu českého audiovizuálního průmyslu;
- 10) Analýza modelů rozhodovacích procesů o selektivní podpoře v členských státech EU a jejich implementace do české legislativy;
- 11) Analýza českého filmového průmyslu z pohledu rovných příležitostí (zastoupení žen a mužů, diverzifikace věkových skupin, šance návratu do profesního života po rodičovské dovolené apod.) a uplatňování pravidel environmentálně udržitelného natáčení.

Transformace však byla z NPO vyloučena a z výše uvedených analýz nebyla realizována ani jedna. Se zpožděním pak byla Fondu přidělena účelově určená dotace ve výši 3 mil Kč, za kterou byly realizovány analýzy dvě (viz úvodní kapitola KRA).

V průběhu projednávání konceptu novely zákona o audiovizi a související transformace Fondu se opakovaně projevovaly slabé stránky na straně Kanceláře Fondu, které souvisely především s již zmíněným nedostatečným personálním zajištěním v oblasti sběru dat a práce s nimi.

Dosavadní nastavení sběru a práce s daty bylo v Kanceláři Fondu koncipováno výběrově a omezeno na poskytování vybraných dat pro

- EAO, která s daty pracuje a publikuje vlastní statiky a dokumenty veřejně poskytované audiovizuálnímu sektoru (Iris, Lumière);
- Radu Fondu pro tvorbu a nastavení Dlouhodobé a Krátkodobé koncepce.

Požadavky Pracovní skupiny na data z oblasti audiovize pro nové nastavení strategie, rámce pro selektivní podporu audiovize a filmových pobídek přesahovaly dostupnou kapacitu jednoho zaměstnance Kanceláře Fondu. Dostupné datové sady neobsahovaly informace přesahující původní koncept analytické činnosti pro EAO nebo Radu.

Toto zjištění se následně promítlo do znění novely zákona o audiovizi, konkrétně do formulace potřeby zřízení analytického oddělení v rámci Kanceláře Fondu, definování indikátorů a jejich evaluace.

Oddělení OKA tedy bude zodpovědné za metodické zajištění jednání jednotlivých Rad a současně za realizaci cílů Koncepce na základě evaluace dosažených hodnot stanovených indikátorů.

Nedílnou složkou jeho činnosti bude dále odpovědnost za tvorbu metodik ve spolupráci s Oddělením podpory a Oddělením pobídek

Opatření 15.1 – Tvorba metodik a podkladů k evaluaci

AIS PORT má nově dle novely zákona o audiovizi sloužit jako výhradní prostředek komunikace pro agendy podpory audiovize, filmových pobídek, audiovizuálních poplatků a všech souvisejících podání mezi klienty a Fondem. Již od roku 2017 je evidován jako schválený informační systém veřejné správy, kdy vznikl jako Systém evidence podpor, pobídek a poplatků Fondu. Původní znění zákona o audiovizi definovalo AIS PORT pouze velmi obecně. Detailní definici tohoto systému zavedla právě až transformační novela.

Předmětným projektovým záměrem je modernizace a rozšíření stávajícího systému tak, aby plně reflektoval požadavky zákona a současně aktuální požadavky kladené na informační systémy státní správy.

Základní myšlenka rozvoje AIS PORT je důsledné oddělování jednotlivých modulů (funkčních domén) a vytvoření prostředí pro postupný rozvoj systému. Předpokládá se vytvoření základní kostry systému (sdílené doménové služby) a agendově specifických modulů využívajících právě sdílené funkčnosti. Agendově specifickými moduly jsou myšleny Podpora audiovize, Pobídky a Poplatky. Modulární doménový přístup umožní postupný rozvoj systému a zapojování funkcionalit dle priorit digitalizace stanovených Fondem:

1) Komplexní digitalizace agend Fondu

- Přejít na plně digitální komunikaci s klienty bez nutnosti papírových podání za účelem zvýšení transparentnosti, zrychlení agend a snížení administrativní zátěže.
- Zavedení elektronických formulářů s validací údajů v reálném čase a usnadňující podání korektních a úplných žádostí Klienty (redukce procesních vrátek)

2) Automatizace a standardizace procesů

- Implementace workflow pro zpracování žádostí, pobídek a poplatků.
- Využití procesních šablon, které minimalizují odchylky v řízení agend
- Systémové hlídání lhůt správného řízení a podpora uživatelů AIS PORT k dodržení lhůt

3) Interoperabilita s dalšími AIS a systémy Fondu

- Přímá integrace se spisovou službou Athena, ekonomickým systémem EIS JASU a webovým portálem.
- Přístup k údajům z registrů veřejné správy (např. základní registry, registr zastoupení apod.).
- Využití standardních prostředků identifikace a autentizace (NIA)
- Využití mandátního registru REZA

4) Bezpečnost a důvěryhodnost

- Vysoká úroveň zabezpečení dat odpovídající standardům AIS.
- Dodržování pravidel pro důvěryhodné úložiště (DEPO) a GDPR.

5) Zpřístupnění dat pro analytiku a reporting

- Nástroje pro vizualizaci dat a tvorbu reportů pro vedení Fondu i externí instituce.

- Transparentní informování veřejnosti o činnosti Fondu (opendata)

6) Modularita a škálovatelnost systému

- Zajištění postupného rozšiřování systému v souladu s vyvíjejícími se legislativními a organizačními požadavky
- Nezávislá implementace a správa jednotlivých funkčních modulů

AIS PORT bude spravován datovými analytiky, kteří jsou nově součástí oddělení OKA.

Oddělení OKA také disponuje datovými analýzami a dalšími podklady, které byly vytvořeny v rámci evaluací v roce 2024. Tyto základní výzkumné sety může použít na tvorbu nových podkladů k evaluacím tak, jak mu to ukládají úkoly u jednotlivých opatření.

Sběr dat a jejich vyhodnocení se již promítlo do tvorby nových formulářových sad pro výzvy na podporu audiovizí i pro pobídky. Jsou nastaveny tak, aby bylo snadnější sbírat požadovaná data, tvořit z nich příslušné sety a dále je analyzovat.

Dalším úkolem je OKA je garance vzniku následujících metodik:

- Metodika hodnocení Tvůrčího a realizačního testu pro hodnotitele
- Metodika určování podjatosti radních a hodnotitelů v procesu rozhodování o výzvě/projektu
- Metodika sestavování KK a úprav formulářů výzev
- Metodika pravidelné evaluace KRA (včetně vyhodnocování indikátorů a sběru a kontroly dat – křížová kontrola oblastí podpory/pobídek/poplatků)

V září 2025 po vyhlášení prvních výzev bude oddělení realizovat webináře pro žadatele, které je s novým systémem podpory seznámí.

Indikátory

Splnění cílů bude znamenat vytvoření přípravy výše uvedených metodik, průběžné zprávy o kódování ISVS PORT a o implementaci úkolů z KRA.

4. Implementační část

4.1 Plán realizace aktivit a časový harmonogram

Kancelář Fondu zpracovává návrh KRA, která je hlavním strategickým dokumentem Fondu. KRA definuje cíle rozvoje a opatření, kterými bude Fond plnění těchto cílů dosahovat. Opatření v KRA vztahující se k podpoře audiovize vydává Fond v podobě 4 KK. KRA schvaluje Představenstvo, stejně jako rozdělení peněžních prostředků účelově určených na podporu audiovize mezi 4 kategorie AV děl. Dále Fond na základě KRA vyhlašuje výzvy k podávání žádostí o podporu audiovize. Konkrétní informace o plánovaných výzvách i plánovaných termínech vyhlašování jsou obsaženy v příslušných kapitolách popisujících jednotlivá opatření v kapitole 3.

4.2 Rozpočet a zdroje financování

4.2.1. Rozpočet obecně

Rozpočet na rok 2025 v PSP ČR byl schválen dle zákona o audiovizi ve znění před transformační novelou.

Celkové příjmy Fondu se v roce 2025 rozpočtují ve výši 1 917 894 849 Kč, přičemž ve stejné výši jsou rozpočtovány i výdaje za účelem mít rozpočet vyrovnaný.

Rozpočet ve smyslu příjmů a výdajů v sobě obsahuje následující:

a) Na straně příjmů

- příjmy účelově určené na podporu audiovize ve smyslu příjmů z audiovizuálních poplatků a účelově určené dotace;
- příjem ve smyslu účelově určené dotace na financování filmových pobídek;
- příjmy na plnění úkolů a činností § 10 ve smyslu účelově určené dotace a ostatních příjmů dle § 24 zákona o audiovizi.

b) Na straně výdajů

- výdaje na podporu audiovize;
- výdaje na filmové pobídky;
- výdaje na plnění úkolů a činností dle § 10 zákona o audiovizi.

Návrh rozpočtu na následující rok a střednědobé výhledy se zpracovávají ve dvou fázích, a sice:

- ve zkrácené verzi v 1. čtvrtletí roku;
- podrobný rozpočet pak ve 3. čtvrtletí roku.

Příjmy určené na podporu audiovize se v návrzích rozpočtu predikují kombinací

- posledních známých čísel ověřených auditem (účetní závěrka);
- odbornou predikcí vývoje kinematografie/audiovize.

Stále je nutné vnímat skutečnost, že příjmy z audiovizuálních poplatků jsou pouze predikcí budoucnosti, a tedy i když jsou schválené ve státním rozpočtu, jejich predikce se nemusí z důvodu externích vlivů fakticky naplnit (viz propad predikovaných příjmů z kin v roce 2020 z důvodu pandemie).

Z uvedeného důvodu je vždy návrh rozpočtu sestavován opatrně a konzervativně.

Nesrovnalosti mezi skutečností a rozpočtovou predikcí jsou po ukončení auditu vždy komentovány a zdůvodněny v hodnotící zprávě, která zároveň slouží jako podklad pro zúčtování se státním rozpočtem. Predikce, například v oblasti výběru poplatků z VOD, představuje tzv. dohadnou položku. Pokud je skutečný výběr výrazně vyšší nebo nižší než odhad, je nutné tuto odchylku podrobně vysvětlit. Auditor však toto zdůvodnění nemusí akceptovat, neboť rozdíl může mít dopad na správnost účetní závěrky.

Zpracování návrhu rozpočtu pracuje se směrnými čísly dodanými ze strany MF, které vyplývají vždy z předposledních tzv. známých čísel, tedy auditovaných příjmů posledního auditu.

Fond může požádat o dotaci vyšší, než určují směrná čísla, pokud se ukáže, že nové, auditované údaje o příjmech ukazují vyšší výnosy, než se původně předpokládalo. Tyto údaje zpřesňují původní predikce, podle kterých byly rozpočtovány prostředky na nadcházející roky.

4.2.2. Tři každoroční účelově určené dotace

Novelou zákona o audiovizí se všechny tři dotace ze státního rozpočtu staly nárokovými (mandatorními výdaji státního rozpočtu).

V rámci přípravy rozpočtu na následující rok a schválených výdajů provede Fond propočet objemu dotací na základě definic/vzorů dle zákona o audiovizí, začlení je do svého rozpočtu a ten předá MK jako podklad pro zapracování do rozpočtu kapitoly 334 Ministerstvo kultury, které je jako součást vlastní kapitoly předá Ministerstvu financí.

Návrh rozpočtu Fondu schvaluje PSP ČR v rámci přípravy zákona o státním rozpočtu. Dotace dle zákona o audiovizí musí být, rozpočtovány ve stejné výši jak v návrhu rozpočtu Fondu, tak v návrhu rozpočtu kapitoly 334 Ministerstvo kultury.

Na základě schváleného zákona o státním rozpočtu musí být v rámci MK nejprve rozpočet kapitoly rozepsán na jednotlivé útvary/ oblasti. Teprve poté může věcně příslušný odbor pro Fond – OMA – připravit tři samostatná rozhodnutí ministra kultury a zajistit transfer dotací na účty Fondu.

Fond tedy může zaslat žádost o převedení dotací kdykoli po schválení zákona o státním rozpočtu, provedení faktického převodu finančních prostředků však závisí na procesu rozpisu finančních prostředků na MK, podpisu rozhodnutí ministrem kultury a zprocesování platebního příkazu, což vyžaduje určitý časový prostor.

MK od roku 2013 uplatňovalo postup, podle kterého nejprve musel Fond odevzdat vyúčtování dotací z let předcházejících (termín do 15. 2.) a poté teprve mohla být MK převedena nová dotace. Tento postup nicméně nemá výslovnou oporu v platné legislativě – zákon ani vyhláška o finančním vypořádání¹³⁴ takové pořadí neukládají, tj. je možné oddělit kroky odevzdání vyúčtování a převod nových dotací. Podle těchto předpisů sice musí příjemce dotace vyúčtovat přijaté prostředky a vrátit případné zůstatky do konce následujícího roku, avšak přidělení dotace není právně podmíněno odevzdáním vyúčtování.

Doposud je převod dotací realizován v následujících krocích.

Vyúčtování dotací souvisí s auditem hospodaření Fondu, který je dle zákona realizován každoročně. Auditů předchází inventura účtů příjmů a výdajů. S ohledem na fakt, že příjmy a výdaje se každodenně na Fondu upravují dle reality do konce fiskálního roku, nelze komplexní inventuru a audit mít hotový dříve než v polovině února a vyúčtování předcházejících dotací tedy také ne. Teprve poté, co jsou provedeny všechny výše uvedené úkony, Fond vysílá žádost o udělení a převedení

¹³⁴ Vyhláška č. 433/2024 Sb., o zásadách a lhůtách finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy a Národním fondem (vyhláška o finančním vypořádání).

schválených dotací ze státního rozpočtu.

Fond má omezené finanční prostředky (nikoliv ve smyslu konkrétní částky, ale způsobu stanovení její výše), které se v jeho schváleném rozpočtu skládají z vlastních prostředků a prostředků ve formě dotace schválené ve státním rozpočtu na daný rok v kapitole Ministerstva kultury.

Až v okamžiku, kdy tyto finanční prostředky má k dispozici Fond, a to na základě rozhodnutí o dotaci, může uzavírat nové závazky (vydávat rozhodnutí o poskytnutí dotace nebo osvědčení o evidenci pobídkového projektu), jinak by došlo k porušení zásady řádného hospodáře – došlo by k zavázání finančních prostředků bez jejich náležitého krytí (požadavek zákona o finanční kontrole).

4.2.3. *Financování úkolů a činností Fondu dle § 10 zákona o audiovizí*

Fond neposkytuje žádný typ služeb za úplatu.

Fond je státním fondem ve smyslu zákona č. 218/200 Sb., o rozpočtových pravidlech, tedy jiný typ správního úřadu než příspěvkové organizace, které si spolufinancují vlastní činnost poskytováním vlastních kulturních služeb občanům.

Fond je správním úřadem, který je i správcem daně, a jediným majetkem státu, se kterým je oprávněn hospodařit, jsou licence k filmům vyrobeným v době státního monopolu.

Příjem z prodeje licencí tak byl v letech 2013 do 2025 majoritním příjmem Fondu. Tento příjem je nyní Fond oprávněn použít na úhradu mimopodporových výdajů. V letech 2013–2015, kdy tento příjem současně financoval selektivní podporu, neměl Fond jako instituce možnost vykonávat prakticky žádnou jinou činnost než pouze v omezené organizační struktuře administraci správního a daňového řízení. Dalším negativním dopadem pak byla povinnost Fondu nalézt subjekt schopný obchodovat předmětnými licencemi, neboť dlouholetá smlouva s ABZ z roku 1995 v roce 2013 vypršela. Tato smlouva byla uzavřena v době, kdy neexistovala regulace zadávání veřejných zakázek státem, tedy uzavření předmětné smlouvy bylo v roce 1995 podstatně jednodušší nežli v roce 2013. Za velmi negativního ohlasu byla uzavřena smlouva mezi Fondem a NFA po využití institutu jednacího řízení bez uveřejnění a tato smlouva s několika dodatky platí do současné doby.

Jednoznačným fungujícím argumentem Fondu pro smlouvu s NFA bylo:

- spojení národního katalogu děl ve správě státu, tzn. děl z let 0–1964 ve správě NFA a děl z let 1965–1992 ve správě Fondu;
- spojení práv duševního vlastnictví s jednoduchým přístupem k originálním dokumentům a nosičům;
- využití již existujícího obchodního oddělení v NFA místo duplicitního budování oddělení na Fondu;
- veřejnosprávní vztah k prodeji licencí místo primárního zisku na úkor kontinuity;
- společná strategie k digitálnímu restaurování.

Počáteční propady prodejů v letech 2014, 2015 a 2016 plynoucí primárně z dlouholetých předkupů ABZ se následně vyrovnaly a prodeje začaly strategicky růst až na úroveň cca 100 mil. Kč ročně a zatím bez poklesu zůstávají na této úrovni.

Do budoucna je však nutné počítat spíše s propadem nežli dalším růstem.

Z uvedeného důvodu je dalším přínosem novely stanovení koeficientu pro výpočet dotace na úkoly a činnosti dle §10 zákona o audiovizí. V kontextu instituce Fondu je komplikované najít v širší platné legislativě jeden pojem reflektující objem výdajů nespádajících do podporové činnosti (netýkající se poskytování selektivní podpory či filmových pobídek). Pojem provoz je nedostatečný, neboť nezahrnuje vlastní činnost Fondu, tzn. propagaci a prezentaci audiovizí a analytickou a výzkumnou činnost Fondu. Proto se nejedná o dotaci na provozní výdaje, ale činnosti a úkoly dle § 10 zákona

o audiovizi.

Koeficient je stanoven na základě případného záporného rozdílu mezi celkovými příjmy Fondu sníženými o vybrané kategorie příjmů Fondu a celkovými výdaji Fondu sníženými o výdaje Fondu na podporu audiovize a pobídky. Propočet bude obdobně jako v případě selektivní podpory a filmových pobídek první tři roky generovat nestandardní hodnoty. V případě dotace na činnosti a úkoly dle § 10 zákona o audiovizi bude nebývale vysoká, a to kvůli kumulaci výplat podmíněných závazků z let předcházejících a nabíhajících příjmů z nově stanovovaných audiovizuálních poplatků. V součtu s příjmy z prodeje licencí tak vytvoří nebývalou vysokou částku na nepodporovou činnost, která však bude v následujících letech klesat. V kontextu nezbytnosti rozvoje instituce a transformačních nákladů na pokrytí potřeby navýšit počty zaměstnanců, rozšířit kancelářské prostory Kanceláře Fondu či zadat finančně náročnou veřejnou zakázku na kódování AIS PORT je tento nárůst jednoznačně potřeba.

4.2.4. *Financování filmových pobídek*

Změna ve financování filmových pobídek v transformační novele je jedním z jejích největších benefitů. Od zavedení filmových pobídek v ČR bylo financování největším problémem, a to z důvodu nepredikovatelnosti roční disponibilní částky, která i přes uvedení ve střednědobých výhledech státního rozpočtu do značné míry závisela na vůli ministra kultury a financí. Od počátku zavedení filmových pobídek se na jejich financování používaly výhradně přímé prostředky ze státního rozpočtu. Nikdy nebyl použit žádný jiný zdroj Fondu.

Novela přináší koeficient výpočtu výše dotace, a to prostřednictvím součtu faktických a zauditovaných příjmů z parafiskálních poplatků v jeho šestinásobné výši. Tato rovnice se uplatňuje pro výpočet požadované dotace při sestavování státního rozpočtu, přičemž v kontextu časového harmonogramu celostátního rozpočtu a časového harmonogramu celostátního vypořádání rozpočtu (data auditu) to znamená, že je nutné vycházet z ověřených dat, tj. dva roky před rokem, na který se rozpočet vztahuje tzn. poslední známé číslo ověřené auditem. V letech 2026 a 2027 se pracuje se sedminásobkem audiovizuálních poplatků odvedených dle sazeb stanovených v zákoně o audiovizi před transformační novelou, a teprve až v roce 2028 se může začít pracovat s procentem audiovizuálních poplatků ukotveným novelou a šestinásobkem.

Stejně jako v případě rozpočtu na selektivní podporu se predikce sestavuje jen velmi obtížně z důvodu plovoucích procentuálních sazeb u plátců a poplatníků audiovizuálních poplatků z poskytování VOD služeb. Roční rozpočet na filmové pobídky by tak neměl klesnout pod 1,6 mld. Kč. V případě situace, kdy poplatníci poplatku z poskytování VOD služeb budou preferovat odvod ve výši 3,5 % místo využití slevy na poplatek, bude absolutní číslo ze zákonem daného násobku vyšší. Částka 1,5 % z nerealizované přímé investice se nicméně do násobku nezapočítává. Maximální rozpočet by se tak neměl dostat příliš vysoko nad hranici 2 mld. Kč ročně.

4.2.5. *Financování KK – podpora audiovize*

Schválený fiskální rozpočet Fondu, který je součástí schváleného zákona o státním rozpočtu není totožný s rozpočtem pro Krátkodobé koncepce podpory audiovize (KK).

Koncept KK vznikl v roce 2013 jako reakce na požadavek filmové obce na větší transparentnost ohledně ročního výhledu – tedy informací o objemu finančních prostředků určených k rozdělení, jednotlivých oblastech podpory, plánovaných termínech vyhlášení výzev a výši jejich alokací.

Koncept KK měl dávat všem žadatelům v různých oblastech kinematografie / audiovize jasný přehled, umožňující na straně žadatele udržitelné plánování realizace svých projektů v kontextu jejich vícezdrojového financování. Repetitivní a jisté financování a plánování jednotlivých výzev v KK po dobu uplynulých cca 10 let znamenal pro audiovizuální průmysl alespoň nějakou jistotu.

Koncept KK se od roku 2013 postupně zdokonaloval až do současné podoby (celkový rozpočet na

podporu, celkové rozpočty na okruhy, konkrétní výzvy s alokací, období vyhlášení a období rozhodnutí). KK tak splňovaly tzv. zásadu legitimního očekávání žadatele – žadatel byl schopen díky uvedené predikci lépe plánovat své podnikání.

4.2.5.1. Období vyhlášení KK a časový harmonogram zpracování a vyhlášení KK

Z každého pozitivního rozhodnutí Rady ke každému projektu vzniká Fondu podmíněný závazek. Každý podmíněný závazek státu musí být finančně krytý.

Pokud by potenciálně došlo k situaci, že by ve stejný okamžik požadovali všichni věřitelé Fondu (podpora, pobídky, faktury, smlouvy) výplatu, musí být Fond schopen vyplatit všechny své existující závazky, a proto musí být všechny závazky kryté a okamžitě k vyplacení.

Zákon o finanční kontrole nepovoluje státní správě tvořit závazky nekryté disponibilními prostředky. Konkrétně stanovuje, že aby bylo možné závazek vytvořit, je nutné mít dostatek finančních zdrojů k jeho pokrytí – ověření disponibilnosti finančních prostředků je přitom realizováno provedením předběžné řídicí kontroly. Správce rozpočtu nemůže tedy dopustit vytvoření rozpočtově nezajištěných, tzn. nekrytých závazků.

Primární otázkou je, ve který moment tuto předběžnou řídicí kontrolu realizovat:

a) před rozhodnutím Rady:

- tuto fázi vyhodnotil Fond na počátku svého vzniku za naprosto nežádoucí, jelikož:
 - by nebylo možné dávat do KK alokace ke každé výzvě, což je pro informovanost žadatele nežádoucí;
 - při zjištění nedostatku prostředků by Rada nemohla o došlých žádostech rozhodovat.

b) před vyhlášením výzvy

- tuto fázi vyhodnotil Fond na počátku svého vzniku za naprosto nežádoucí, jelikož:
 - případný nedostatek finančních prostředků by v uvedených případech vedl k nevyhlášení nebo zrušení plánované výzvy, což je v rozporu se zásadou legitimního očekávání žadatele.

Z výše uvedeného vyplývá, že správný moment pro předběžnou řídicí kontrolu je tedy moment vyhlášení KK. Z uvedeného důvodu je tedy nutné mít KK krytou v momentě jejího vyhlášení, přičemž v polovině fiskálního roku v období července, kdy Fond obdrží většinu svých plánovaných příjmů, je nutné udělat revizi správnosti predikovaných příjmů vůči realitě připsaných příjmů na účet Fondu.

Druhou otázkou je, v jakou dobu KK na 12 měsíců vyhlášovat.

KK má výzvy vyhlášené na 12 měsíců, a to v intervalech odpovídajících repetitivním událostem a požadavkům filmové obce (datum konání různých filmových festivalů, trhů, eventů, výzvy Eurimages, letní prázdniny a Vánoce).

Původně (v období 2013–2018) byly KK vyhlášovány na fiskální rok (leden–prosinec); kontext vyhlášení KK s postupným připsováním příjmů na účet Fondu a tvorbou krytých podmíněných závazků byl vyhovující. Problematické ale bylo, že jedna KK měla závazky vytvořené ve dvou fiskálních letech, tedy v rámci dvou rozpočtů, což bylo účetně zavádějící. Časový harmonogram jedné výzvy, tedy od vyhlášení výzvy do rozhodnutí Rady, odpovídá cca 4 měsícům. O výzvách vyhlášených v říjnu tedy Rada rozhodovala v 1. čtvrtletí roku následujícího.

Vyhlašovat KK tak, aby byly dodrženy dva níže uvedené požadavky, a sice:

- všechny závazky z rozhodování Rady o této KK budou vytvořeny v jednom fiskálním roce (rozpočet příjmů a výdajů státu pracuje s rokem fiskálním),

- KK bude vyhlášena až v momentě jistoty (potřebné částky příjmů), tzn. v okamžiku připsání příjmů (přibližně v dubnu a červenci),

by znamenalo zkrátit období vyhlášení výzev na období duben–září tedy pouze na 6 měsíců namísto potřebných 12 měsíců, což bylo nežádoucí.

Proto bylo nutné postupně z nečerpaných či vrácených podpor či ze zvýšených příjmů oproti predikcím v době sestavování návrhu rozpočtu vytvořit tzv. rezervu pro předběžnou řídicí kontrolu. Až s přispěním novely zákona o audiovizí v roce 2016, která obsahovala mandatorní dotaci ze státního rozpočtu ve výši součtu příjmů z parafiskálních poplatků, se v roce 2018 podařilo vytvořit dostatečnou rezervu a nastavit koncept plynule na sebe navazujících KK platných v období od října do září (viz i popis zkrácené přechodné KK2019 v kapitole 3.3).

Rezerva umožnila nejen nerušit v KK již plánované výzvy v případě, že jsou příjmy nižší, popř. dojde k nepredikovatelnému vyššímu výpadku příjmů (viz odvozy kin v době covidu 2020 a 2021, kdy se následně propady propaly i do výše dotace ze státního rozpočtu), ale i neplánované vyhlásit „záchranné“ výzvy během pandemie covidu-19 atp.

Rezerva představuje jistotu i pro případ rozpočtového provizoria, kdy není schválen státní rozpočet a nejsou poskytovány dotace.

Při sestavování KK na období říjen–září je nutné respektovat skutečnost, že

- 1) požadavky do návrhu státního rozpočtu se zpracovávají v únoru/březnu a červenci;
- 2) návrh KK je Radou, nově Představenstvem schvalován na konci srpna;
- 3) schválená KK se zveřejňuje do 30. 9.;
- 4) státní rozpočet je schvalován v prosinci – tedy až po schválení KK;
- 5) k faktickému většinovému připsání dalších finančních prostředků pro plnění KK na účet Fondu dochází v období od dubna do července, tedy 7–10 měsíců po zveřejnění a zahájení čerpání KK (k vymáhání nedoplatků dochází v průběhu celého fiskálního roku).

Kdyby Fond rezervu neměl, nemohla by Rada v období říjen–březen přijímat rozhodnutí, která jsou podmíněným a krytým závazkem. Rada vždy příjmy svými rozhodnutími v rámci jedné KK zcela vyčerpá (zaváže).

Nejpozději do 30. 9. každého roku musí být nově Fondem zveřejněny čtyři KK (plán výzev, časový harmonogram, alokace ke každé výzvě). KK tak budou vyhlášovány 7–10 měsíců před faktickým připsáním příjmů.

4.2.5.2. Období připsání příjmů k financování KK na účet Fondu

Výběr parafiskálních audiovizuálních poplatků bude i nadále probíhat dle zákona o audiovizí a v režimu daňového řádu. Bude probíhat ve dvou obdobích, a to:

- do 31. 3. pro poplatníka bez auditora;
- do 1. 7. pro poplatníka s auditorem.

Do 30. 4. dojde na základě podepsaného rozhodnutí ministrem kultury k připsání dotace ze státního rozpočtu na účet Fondu (ačkoli schválena v prosinci).

Ke kompletnímu finančnímu krytí KK se tedy Fond dostane až prakticky v druhé polovině fiskálního roku.

Je třeba počítat s faktem, že ne všichni poplatníci audiovizuálních poplatků plní své závazku vůči

Fondu řádně a včas a u řady z nich dochází ke komplikacím, vymáhání, častým případem je obtížná identifikace plateb způsobená jejich kumulací, pozdním zaplacením; objevují se i žádosti o splátkové kalendáře. To vše má dopad na výši příjmů. Poplatky jsou proto vymáhány po celý fiskální rok, některé i déle.

4.2.5.3. Sestavování finančního plánu ke krytí čtyř KK

KRA popisuje následující období 2025–2030, přičemž v letech 2025–2028 se budou příjmy a KK postupně měnit a nabíhat dle nových principů novely zákona o audiovizi.

Horizont možné predikce je stanoven na KK2026, KK2027, KK2028, predikce dalších let není ve 2. čtvrtletí 2025 nutná, neboť bude z větší části kopírovat KK2028.

Zcela jednoznačně bude nutné KK2027 a KK2028 aktualizovat v kontextu reálných příjmů, tedy po červenci 2026, kdy Fond poprvé obdrží poplatky dle novelizovaných procentuálních sazeb.

Příjmy z audiovizuálních poplatků z příjmů z kin, satelitů a kabelů lze jednoznačně v predikci pouze zdvojnásobit, příjem z TV dle odhadů zůstane prakticky totožný. Poslední známá čísla za odvody realizované v roce 2024 na základě auditu v únoru 2025 a jsou následující:

- Poplatky KINA: 20 099 054,80 Kč
- Poplatky KAB. TV: 37 468 242,00 Kč
- Poplatky REKLAMA: 167 342 692,00 Kč
- Poplatky VOD: 5 540 214,00 Kč
- Celkem: 230 450 202,80 Kč

Při tvorbě KK je však nutné počítat s následujícími fakty.

V roce 2025 se přijetím novely

- mění výnosy za příjmy, pro výpočet dotace se tak použije číslo součtu faktických příjmů a nikoli výnosů dle poplatkových přiznání;
- kina v 1. čtvrtletí 2025 odvedla 1 % z příjmů realizovaných ve 4. čtvrtletí roku 2024 a odvody za rok 2025 budou stejně jako ostatní poplatníci odvádět pouze jednou ročně (duben až červenec).

Nejhůře odhadnutelný je pro následující rok příjem z poskytování VOD služeb. Celková povinnost provozovatelů VOD platform je stanovena novelou zákona o audiovizi na 3,5 % z příjmů.

Kombinace možností

- využití/nevyužití slevy na poplatku;
- využití/nevyužití odvodu přímé investice;

znesnadňuje provedení přesnějšího odhadu příjmu, jehož výše bude záviset na obchodní (neveřejné) strategii jednotlivých provozovatelů VOD platform.

Veřejně nedostupné informace o výši příjmů poskytovatelů VOD služeb, tj. i možného odvodu do Fondu budou znemožňovat provedení odhadu každoročně.

Kancelář Fondu sleduje potenciální poplatníky ve veřejně dostupném seznamu RRTV. Seznam k 1. čtvrtletí 2025 obsahuje 131 potenciálních poplatníků. Je zde však nutné odlišit následující:

- 1) subjekty z veřejného seznamu, na které se bude vztahovat výjimka nízkého obratu a sledovanosti;
- 2) subjekty z veřejného seznamu, na které se vztahuje § 28a odst. 3 zákona o audiovizi;

(Od poplatku z vysílání reklamy je osvobozen provozovatel televizního vysílání podle odstavce 1, jde-li o šíření programu, který obsahuje zanedbatelný počet audiovizuálních děl, která mohou být předmětem podpory audiovizí nebo filmových pobídek podle tohoto zákona, nebo taková audiovizuální díla neobsahuje. Poplatník uplatní nárok na osvobození od poplatku v poplatkovém přiznání.)

- 3) všechny subjekty, které nepatří do skupiny 1) nebo 2) musí odvést Fondu minimálně 1 % z příslušných příjmů. Pouze s tímto lze počítat jako s repetitivním.

Predikce vypočtená pro 1 % byla provedena na základě dat nakoupených od Ampere Analysis a predikcí EAO. Odhad za těchto předpokladů vychází na 50–55 mil. Kč. **Realitu získaných dat bude nicméně možné ověřit až v červenci 2026.** Současně je nutné počítat s tím, že přístup provozovatelů VOD platform se bude v následujících letech měnit – přesnou predikci míry využití slevy na poplatek a realizace přímé investice či odvodu celé 3,5% částky do Fondu tak není a nebude možné učinit.

Z uvedeného důvodu tedy doporučujeme první KK2026 sestavit bez využití příjmů z poskytování VOD služeb a vyčkat na první doručená poplatková přiznání a ne/realizaci přímých investic.

V následujících letech pak doporučujeme pracovat pouze s jistým 1 % s tím, že jakékoli přebytky budou uloženy do rezervy s možným použitím v letech následujících.

KK2026

Období: srpen 2025–říjen 2026

Délka: 14 měsíců

Časový harmonogram čtyř KK2026 bude nestandardní a neopakovatelný, a to z důvodu alespoň částečného vykrytí transformační pauzy o dva měsíce.

Finanční alokace čtyř KK2026 bude rovněž nestandardní a neopakovatelná z důvodu transformační pauzy, tzn. nevyhlášení standardní KK2025, a postupného náběhu odvodu parafiskálních poplatků dle nových procentních sazeb a dotace ze státního rozpočtu.

Pouze v případě těchto KK2026 se počítá s dvojnásobkem některých příjmů z důvodu použití finančních prostředků nerealizované KK2025.

Celková částka k rozdělení do čtyř kategorií je stanovena na 660 mil. Kč.

Částka se skládá z

- nespotřebovaných příjmů z nerealizované KK2025, tedy z příjmů, které již jsou/nebo do konce roku 2025 budou připsány na účet Fondu (je však třeba mít na paměti změny v případě kin – viz vysvětlení výše);
- části příjmů, které budou připsány na účet v roce 2026 a jejichž výše vychází z predikcí na základě směrných čísel / posledních známých čísel auditu

ad a) KK2024 byla vyhlášena v září 2023 s celkovou alokací 370 mil. Kč, což odpovídá klasické výši roční alokace ve schématu podpory. V kontextu přípravy na transformační období, kdy bylo zřejmé, že bude nutné přerušit vyhlásování výzev, aby mohlo k transformaci dojít na úrovni Kanceláře, proběhlo několik aktualizací KK2024 primárně zacílených na vykrytí období bez výzev.

Konkrétně byly přidány nové výzvy či zvýšeny alokace již vyhlášeným výzvám v následující podobě:

- výroba celovečerního hraného filmu – zvýšení alokace o 40 mil. Kč;
- výroba dokumentárního filmu – přidána třetí výzva s alokací 12,5 mil. Kč;
- výroba animovaného filmu – zvýšení alokace o 30 mil. Kč;

- propagace dobrého jména č. kinematografie – zvýšení alokace o 1,5 mil. Kč;
- celoroční činnost institucí – přidána výzva s alokací 14 mil. Kč (později navýšena na 20 mil. Kč);
- filmové festivaly a přehlídky – přidána druhá výzva s alokací 27 mil. Kč;
- účast českých filmů na zahraničních festivalech nebo při nominacích na mezinárodní ceny – přidána výzva s alokací 3 mil. Kč (později navýšena na 13 mil. Kč);
- distribuce filmu – přidána třetí výzva s alokací 8 mil. Kč (později navýšena na 16 mil. Kč).

Výsledná alokace KK2024 tedy vyšla na 530 mil. Kč a tato KK běžela 21 měsíců (říjen 2023–červen 2025). Prodloužená KK2024 tak byla o 160 mil. vyšší nežli standardní KK.

Teoreticky by tak bylo možné použít do prodloužené KK2026 částku 210 mil. Kč.

ad b) Částka zahrnuje dotaci ze státního rozpočtu ve výši 225 mil. Kč, která bude na účet připsána přibližně do dubna 2026, a audiovizuální poplatky dle nových sazeb odvozené od směrných/auditovaných čísel ve výši 281 mil. Kč v následujícím rozpisu:

- Poplatky KINA: 20 099 054,80 Kč $\pm$ 40 mil. Kč;
- Poplatky KAB TV: 37 468 242,00 Kč $\pm$ 74 mil. Kč;
- Poplatky REKLAMY: 167 342 692,00 Kč – zůstává stejné.

Z výše uvedeného důvodu nepredikovatelnosti reálného příjmu z poskytování VOD služeb doporučujeme první KK2026 sestavit bez využití příjmů od poskytovatelů VOD služeb a vyčkat na první poplatková přiznání a reference k přímým investicím.

Faktický příjem od VOD platform pak bude použit do KK2027, která bude mít již standardní harmonogram. Rozpočet bude ještě neustálený, neboť výše dotace ze státního rozpočtu bude počítána z poplatků odvedených dle procentních sazeb před novelou zákona o audiovizí.

I bez příjmů od VOD platform činí součet příjmů v roce 2026 výši **506 mil. Kč**. Ze zůstatku 210 mil. Kč doporučujeme vzít 152 mil. Kč a zůstatek ponechat v rezervě pro obtížně predikovatelnou KK2027.

KK2027

Celková částka k rozdělení do čtyř kategorií je odhadnuta **na 693 mil. Kč**.

Částka byla stanovena jako ideální, a to dle výstupů evaluace, cen poskytovaných služeb či konzultací s profesními asociacemi.

Oproti KK2026 již bude Fond disponovat výsledkem notifikace od EK ohledně podpory videoher a je tedy nutné již počítat i s výzvami pro oblast videoher.

V době sestavování KRA, tedy ve 2. čtvrtletí 2025 nelze s jistotou konstatovat, zdali je výše uvedená částka dosažitelná, neboť na odvody VOD platform má vliv příliš mnoho externích faktorů, které Fond nemůže ovlivnit.

Finanční alokace je ale stále nestandardní a neopakovatelná, a to z důvodu výše dotace ze státního rozpočtu, která odpovídá součtu příjmů z parafiskálních poplatků za referenční rok 2025, kdy ještě nebyly v platnosti ustanovení novely zákona o audiovizí stanovující vyšší procento sazeb pro odvody.

Časový harmonogram jednotlivých KK je nastaven již standardně.

Období: říjen 2026–září 2027

Délka: 12 měsíců

Dotace ze státního rozpočtu: odhadem 225 mil. Kč

Predikce příjmů z parafiskálních poplatků v roce 2027 dle posledních známých čísel je uvedena níže. V ní se již projeví změna přechodu z výnosů na příjmy, tedy bude primárně závislá na disciplinovanosti poplatníků.

- Poplatky KINA: 20 099 054,80 Kč $\pm$ 40 mil Kč;
- Poplatky KAB TV: 37 468 242,00 Kč $\pm$ 74 mil Kč;
- Poplatky REKLAMY: 167 342 692,00 Kč – zůstává stejné.

Bez příjmů od poskytovatelů VOD služeb činí součet příjmů ze státního rozpočtu a parafiskálních poplatků 506 mil. Kč.

K uvedenému se připočte reálný příjem od provozovatelů VOD platform:

- dle jejich příjmů v předcházejícím roce (červenec 2026);
- bude se jednat o zcela přesné číslo, vycházející z podaných poplatkových přiznání, číslo, které je v době schvalování této KRA neznámé;
- pro simulaci byla použita čísla vycházející z nakoupených dat Ampere Analysis a z průzkumů EAO, tedy objem odvodů při předpokladu odvedeného 1 % z příjmů činí odhadem 55 mil. Kč;
- zároveň stále existuje varianta nevyužití slevy na poplatku a odvedení 1,5 % do Fondu z nerealizované přímé investice.

Konzervativní predikce poplatků bez VOD spolu s dotací ze státního rozpočtu ve výši směrných čísel dává dohromady 506 mil. Kč. Optimální výše KK2027 byla stanovena na 693 mil. Kč.

S příjmy od provozovatelů VOD platform ve výši 1 % se dostaneme na 606 mil. Kč. S připočtením nevyužitého zbytku nerealizované KK2025 ve výši 58 mil. Kč je možné dosáhnout na 664 mil. Kč.

Pokud budeme předpokládat, že slevu na dani nevyužijí všichni poskytovatelé VOD služeb, někteří dokonce ani přímou investici nezrealizují, pak pokud by se naplnil předpoklad EAO o očekávaném růstu v oblasti převzatého vysílání, lze k optimální výši pro KK2027 ve výši 693 mil. Kč dospět.

Tato predikce se musí aktualizovat ve 2. čtvrtletí 2026 na základě reálných příjmů v červenci 2026.

KK2028

Celková částka k rozdělení do čtyř kategorií je stanovena na **753 mil Kč**.

Částka je opět stanovena jako ideální.

Časový harmonogram jednotlivých KK je nastaven standardně na 12 měsíců.

Finanční alokace se poprvé stabilizuje dle znění transformační novely.

Dotace ze státního rozpočtu je poprvé tvořena součtem příjmů z parafiskálních poplatků za referenční rok 2026, tedy dle nových sazeb parafiskálních poplatků.

Období: říjen 2027–září 2028

Délka: 12 měsíců

Dotace ze státního rozpočtu: ve 2. čtvrtletí 2025 lze opět pracovat pouze s dostupnými směrnými čísly a odbornou predikcí z nakoupených dat.

Výše dotace ze státního rozpočtu je tedy počítána z auditovaných čísel příjmů z poplatků roku 2026 a vychází na 281 mil. Kč bez odvodů VOD služeb, resp. na 336 mil. Kč, pokud připočítáme příjem 55 mil. Kč z 1 % za VOD platformy.

Příjmy z parafiskálních poplatků v roce 2027 na základě posledních dostupných čísel vykazují obdobnou výši. Nicméně dle predikcí se očekává růst příjmů od poskytovatelů VOD služeb i převzatého vysílání.

Konzervativně odhadnutý příjem by tak mohl činit 672 mil. Kč, s predikovaným růstem odvětví by bylo možné ideálního rozpočtu ve výši 753 mil. Kč dosáhnout.

4.3 Systém monitorování a evaluace realizace strategie

Hlavní odpovědnost za monitorování plnění cílů Koncepce bude ležet na Kanceláři Fondu, konkrétně pak na analytických oddělení Koncepce a analýz.

Zjednodušení přinese zadávání informací a dat do ISVS PORT, který svou konstrukcí bude nastaven již i pro účely dat z vytyčených indikátorů.

Monitorování a evaluaci realizace strategie lze rozdělit na:

a) Průběžný monitoring a evaluaci realizace strategie

Průběžný monitoring a evaluaci realizace strategie bude provádět Kancelář Fondu

- u selektivní podpory ve vazbě na vyhlášené výzvy a jejich výsledky,
- u filmových pobídek kontinuálně.

V případě identifikace odchylek od původního plánu realizace opatření navrhne Fond nápravné opatření, příp. pokud je odchylka daná logickou reakcí na vývoj vnějších podmínek, navrhne úpravu cílů a opatření do aktualizace koncepce. Úpravu bude možné dělat přes aktualizace KRA jednou ročně, přičemž je ale nutné vzít v úvahu, že první roky výstupy z okruhu vývoj a výroba nebudou k dispozici z důvodu dlouhodobosti projektů. První vyhodnocení výzev na výrobu, které budou vyhlášeny pravděpodobně ještě v roce 2025 bude možné s největší pravděpodobností až např. za 5 let. Obdobný horizont vyhodnocení lze očekávat u filmových pobídek, kdy tedy podmínky dané zákonem stanovují horizont ukončení projektu do tří let od podání žádosti, ale je potřeba vidět typologii projektů v delším horizontu, neboť turbulentní změny audiovizuální a reakce na geopolitický vývoj mají na výrobu značný vliv.

b) Periodické vyhodnocování realizace strategie

Kancelář Fondu bude předkládat Představenstvu každoročně zprávu, která bude obsahovat:

- vyhodnocení uplynulého období: k plnění cílů dochází/dochází s informací o aktuálním stavu plnění, důvodem případného neplnění a novým harmonogramem
- úkoly naplánované pro další období.

Tato zpráva bude předkládána v dostatečném časovém předstihu, aby bylo možné udělat aktualizaci KRA a KK k datu 30.9. Potřebu předkládat zprávu v dostatečném předstihu komplikuje pouze skutečnost, že většinový příjem z audiovizuálních poplatků přichází na účet Fondu v měsíci červenci.

Opět v případě identifikace odchylek od původního plánu realizace opatření navrhne Kancelář Fond nápravné opatření, příp. pokud je odchylka daná logickou reakcí na vývoj vnějších podmínek, navrhne úpravu cílů a opatření do aktualizace koncepce.

V rámci ex post evaluací plnění stanovených cílů se budou monitorovat a vyhodnocovat mj. údaje získané za indikátory uvedené v jednotlivých kapitolách u příslušných opatření.

Jakmile budou data sbírána prostřednictvím aplikačního rozhraní (AIS PORT) a následně ukládána v databázích, bude možné je efektivněji vyhodnocovat.

Subjektům opakovaně žádajícím o podporu bude uložena povinnost aktualizovat při podání každé

nové žádosti údaje u dříve podpořených projektů. Tato povinnost umožní sledovat delší časový horizont AV díla, příp. zpracovávat analýzy na základě přesnějších dat.

Za velmi důležité se považuje také používání jednotného identifikátoru audiovizuálních děl, který bude byl přiřazen AV dílu a bude ho provázet třeba již od fáze vývoje. I tento krok umožní sledovat delší časový horizont AV díla, příp. zpracovávat analýzy na základě přesnějších dat.

4.4 Předpoklady realizace strategie

Předpoklady pro realizaci předkládané koncepce jsou následující:

- Kancelář Fondu disponuje dostatečným počtem kvalifikovaných zaměstnanců s žitelnou kapacitou procesování svěřených agend;
- Fond disponuje dostatečným objemem finančních prostředků jak na podporu audiovize, tak filmové pobídky, tak na provoz, tak činnosti a úkoly dle § 10 zákona o audiovizi;
- Orgány realizují svá Rozhodnutí informovaně;
- Projekty žádající o podporu mají aspoň minimální kvalitu.

Vždy je možné konat pouze v mezích stanovených příslušnými legislativními předpisy.

Státní fondy jsou samostatné právnické osoby s vlastním majetkem, které jsou zřízeny zákonem a slouží k financování specifických oblastí veřejného zájmu. Koncept činnosti Fondu vychází z jeho účelu, kompetencí a úkolů stanovených v § 10 zákona o audiovizi. Odvolacím orgánem je MK, do jehož působnosti Fond spadá. V kontextu legislativní činnosti má právo předkládat návrhy zákonů podle Ústavy poslanec, skupina poslanců, Senát (pouze jako celek), vláda a krajská zastupitelstva. Fond tedy sám v případě potřeby legislativních změn postupuje prostřednictvím MK.

Aktivity Fondu v oblasti výzkumu vývoje v audiovizi z pohledu jejich oprávněnosti jsou omezeny pouze na dva směry, a sice:

1. poskytování podpory audiovize v okruzích definovaných v § 31 zákona o audiovizi, přičemž iniciátorem výzkumu je žadatel, který z dalších zdrojů dofinancovává celkový rozpočet projektu a následně je vlastníkem výzkumu;

V tomto případě je nutné zpracovat textaci výzvy a související formulářové sady, a to včetně přiřazení cíle podpory k míře veřejné podpory stanovené GBER.

2. zadání zpracování externí studie/analýzy;

V tomto případě je nutné postupovat dle zákona o zadávání veřejných zakázek v režimu veřejné zakázky malého rozsahu, popř. poptat 3 možné dodavatele s odůvodněním výběru a ceny v režimu příkazu ředitele.

Z uvedeného důvodu KRA neobsahuje žádné, a to ani plánované legislativní činnosti. KRA ve svém výhledu činnosti Kanceláře – konkrétně OKA – předpokládá činnost analytickou ve smyslu práce s interními daty – evaluace poskytování podpory a filmových pobídek a vyhodnocování příjmů z audiovizuálních poplatků s cílem hodnocení efektivity nastavení textace zákona o audiovizi.

Predikce příjmů, zejména těch od VOD platform, budou vždy vycházet z nakoupených externích dat, tj. z dat zahraničních agentur, nebo z příslušných dat poskytnutých přímo subjekty působícími na českém trhu. Je proto třeba odborné predikce budoucích příjmů monitorovat. Úkolem Představenstva je identifikovat zdroje těchto údajů, které by byly co nejpresnější a současně byl jejich nákup realizovatelný dle požadavků zákona o zadávání veřejných zakázek, hospodárný, efektivní a účelný. Pokud bude Představenstvo považovat využití mezinárodních datových studií (např. Ampere Analysis) za problematické, nereflektující realitu zejména na menších trzích, je třeba najít jiný zdroj informací o potenciálním budoucím vývoji AV trhu. Pro dosavadní činnost Fondu jsou

data ze zahraničních zdrojů akceptovatelná (resp. jiná zatím nejsou k dispozici). Pro upřesnění predikcí bude možné využít první poplatková přiznání, která Fondu dorazí v červenci 2026. Současně je nutno akceptovat fakt, že profesionální výzkum nelze na Fondu prostřednictvím dvou analytiků, kteří mají i jiné úkoly, samostatně realizovat.

KRA se ve své první verzi doposud nevěnuje ani otázce technologického vývoje na AV trhu, např. rozvoji nástrojů AI, včetně jejich dopadu do oblasti autorských práv. Otázky kybernetické bezpečnosti či problematika ochrany autorských práv by například mohla být v budoucnu jedním z cílů v rámci okruhu Infrastruktura. Jak bylo výše konstatováno, Fond nemůže být předkladatelem legislativních předpisů, může být pouze iniciátorem legislativních změn v oblasti audiovizí. Co se týče AI, autorský zákon striktně stanovuje, že autorem jakéhokoliv autorského díla je fyzická osoba. AI není fyzickou osobou, a tak nemůže být považována za autora. Jelikož je současný vývoj AI velice překotný a dynamický – doposud neexistuje národní ani evropská legislativa regulující nástroje AI v oblastech kultury a umění, může Fond maximálně použití AI v české audiovizí monitorovat a čekat na aktivitu nadřízeného orgánu MK, který je současně gestorem veškerých legislativních úprav autorského zákona.

V kontextu ochrany autorských práv má Fond k dispozici okruh podpory, nedisponuje však specifickou výzvou, ani související dokumentací.

5. Postup tvorby strategie

Práce na tvorbě KRA začaly již se začátkem přípravy transformační novely zákona o audiovizí, neboť již v té době byla identifikována potřeba strategický dokument vytvořit. Zároveň mohla souběžně s přípravou paragrafového znění a důvodové zprávy k legislativnímu návrhu probíhat příprava potřebných podkladů a sběr a analýza příslušných dat.

Po schválení nové právní úpravy se na započaté práce plynule navázalo dalšími datovými a již i textovými výstupy, které odpovídaly požadavkům nového znění zákona o audiovizí.

Na přípravě podkladů se podílelo několik pracovních týmů Fondu, neboť KRA se týká jak oblasti selektivní podpory, tak i filmových pobídek či fungování Kanceláře Fondu.

V rámci přípravy byly zpracovány dvě evaluační studie – viz kap. 1.2.1. Co se týče metodologického přístupu, byly pro účely zpracování studií a následně KRA sestaveny soubory dat kombinující veřejně přístupná data, neveřejná data poskytnutá Kanceláří Fondu a dále data a údaje z komerčních databází. V rámci výzkumu v oblasti podpory audiovizuální tvorby v ČR se jednalo o soubor dat, který lze jeho komplexitou a rozsahem považovat za unikátní.

Propojením dat z různých zdrojů pomocí definovaných unikátních proměnných byly vytvořeny komplexní databáze obsahující k jednotlivým audiovizuálním dílům data pokrývající zejména tyto oblasti:

- a) detailní faktografické a bibliografické údaje audiovizuálních děl
- b) podrobné údaje o podpoře, žádosti o podporu a průběhu procesu žádosti o podporu
- c) podrobná vyúčtování výroby jednotlivých děl pro účely vyplacení pobídek
- d) kompletní přehledy finančních zdrojů pro jednotlivá díla
- e) údaje o návštěvnosti jednotlivých děl
- f) údaje o zařazení jednotlivých děl do katalogů VOD služeb
- g) údaje o přítomnosti jednotlivých děl na filmových festivalech.

Pro účely analýzy bylo dále definováno množství nových proměnných, jejichž hodnoty byly určeny buď přímo na základě dat výše specifikovaných, jejich kombinací nebo výpočtem využívajícím jako primární data údaje výše specifikované. Jednalo se např. o proměnné indikující, zda jde v případě daného díla o evropskou koprodukcí, minoritu, majoritu či plně národní dílo či do jakého produkčního typu dané dílo spadá, dále o proměnné zařazující dané dílo do určité velikostní kategorie např. dle výše rozpočtu (např. kvantily dle celkového rozpočtu celkem či v rámci daného koprodukčního typu) anebo proměnné kvantifikující určitý kvalitativní parametr (např. skóre festivalové úspěšnosti vypočtené dle počtu a významnosti festivalů, na kterých je dané dílo promítáno).

Jako hlavní zdroje dat pro analýzu byly použity následující prameny:

- jednotlivé interní databáze Fondu týkající se kategorií filmových pobídek a podpory audiovizuálních děl;
- jednotlivé samostatně zpracovávané formuláře podávané žadateli/příjemci pobídky či podpory z Fondu (tj. např. finanční plány či vyúčtování audiovizuálních projektů, jež bylo nutno v mnoha případech kvůli strojově nečitelnému formátu manuálně přepisovat do elektronické podoby);
- veřejná databáze ČSFD, ze které byla extrahována detailní bibliografická data, divácké hodnocení apod.;
- veřejná databáze Lumière z dílny EAO, ze které byla extrahována data o návštěvnosti

v kinech;

- komerční data poskytnutá pro účely této studie analytickou společností Ampere Analysis;
- další databáze pro manuální dohledávání faktografických a bibliografických dat či detailních informací o subjektech podílejících se na výrobě a financování děl (např. databáze Filmový přehled z dílny NFA aj.).

V rámci analýzy dat byly využity analytické nástroje aplikace MS Excel, standardní regresní analýza (metoda OLS) a shluková analýza.

Dále bylo realizováno několik dotazníkových šetření.

V průběhu přípravy byla vedena komunikace se subjekty s vazbou na jednotlivá témata.

V neposlední řadě se mapovala zkušenost v zahraničí.

Příprava KRA byla diskutována na pracovních jednáních Fondu, s profesními organizacemi (ARAS, APA, APK, UFD).

Konečný návrh KRA byl poté zaslán členům Představenstva, aby se mohli s dokumentem seznámit, udělat si na něj vlastní odborný názor a sepsat své připomínky. Představenstva následně projednalo způsob vypořádání připomínek. O připomínky, jejichž zapracování si Představenstvo odhlasovalo, byla KRA upravena. Na dalším příslušném jednání byl dokument schválen.

6. SEZNAM ZKRATEK

AFCI	Association of Film Commissioners International (Mezinárodní asociace filmových komisařů)
AFO	Academia Film Olomouc (mezinárodní festival)
AI	Artificial Intelligence (Umělá inteligence)
AIS	Agendový informační systém
APA	Asociace producentů v audiovizi
ARAS	Asociace režisérů, scenáristů a dramaturgů
AV	Audiovizuální
AVMSD	Audiovisual and Media Services Directive (Směrnice o audiovizuálních a mediálních službách)
AVOD	advertising-based video on demand
CAGR	Compound Annual Growth Rate (složená roční míra růstu)
CEDR	Centrální evidence dotací z rozpočtu
CEE	Central and Eastern Europe (Střední a východní Evropa)
CFC	Czech Film Center
CFCom	Czech Film Commission
ČFTA	Česká filmová a televizní akademie
ČR	Česká republika
ČSFD	Československá filmová databáze
ČT	Česká televize
DCP	Digital Cinema Package
DEPO	Digitální a elektronická podoba = balíček pro digitální a elektronickou podobu veřejné správy; soubor legislativních změn, jejichž cílem je zefektivnit, zjednodušit a elektronizovat procesy veřejné správy
DK	Dlouhodobá koncepce
DVD	Digital Versatile Disc / Digital Video Disc
EAO	European Audiovisual Observatory (Evropská audiovizuální observatoř)
EFP	European Film Promotion
EIS JASU	Evidence informačního systému Jednotné automatizované správy údajů
EK	Evropská komise
ESG	Environmental, Social, and Governance (kritéria udržitelnosti)
EU	Evropská unie

EUFCN	European Film Commissions Network (Evropská síť filmových komisí)
EUR	Euro (měna)
FAMU	Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění v Praze
FAST	Free Ad-supported Streaming TV
FVOD	Free Video on Demand
GBER	General Block Exemption Regulation (Obecné nařízení o blokových výjimkách)
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
HETV	High-End Television
ICT	Information and Communication Technology (Informační a komunikační technologie)
IPTV	Internet Protocol Television
KK	Krátkodobá koncepce
KKO	Kulturní a kreativní odvětví
KRA	Koncepce rozvoje audiovizu
KRB	Kreativní balíček
LFŠ	Letní filmová škola (Uherské Hradiště)
LMGI	Location Managers Guild International Awards
MF	Ministerstvo financí
MFDF	Mezinárodní festival dokumentárních filmů (např. Jihlava)
MFF	Mezinárodní filmový festival
MIPCOM	Marché International des Programmes de Communication (Mezinárodní trh audiovizuálních programů)
MK	Ministerstvo kultury
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NFA	Národní filmový archiv
NIA	Národní identitní autorita
NKÚ	Nejvyšší kontrolní úřad
NPO	Národní plán obnovy

OKA	Odbor koncepce a analýz
OMA	Odbor médií a audiovize
OOE	Osvědčení o evidenci
OoZ	Osvědčení o zápisu
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PAF	Přehlídka animovaného filmu (Olomouc)
PORT	Informační systém Státního fondu audiovize
PSP ČR	Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
PUAV	Česká platforma pro udržitelnou audiovizi
PVOD	Premium Video on Demand
REZA	Registr zastupování
SARI	Systému aktivního řízení informací
SFKMG	Státní fond kinematografie
SPSS	SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (analytický software)
SR	Slovenská republika
SVOD	Subscription Video on Demand
TAM	Transparency Award Module (evidenční modul EK pro transparentnost poskytování veřejné podpory)
TRT	Tvůrčí a realizační test
TV	televizní, televize
TVOD	Transactional Video on Demand
TVWF	Television Without Frontiers (Směrnice EU <i>Televize bez hranic</i>)
UFD	Unie filmových distributorů
USA	United States of America (Spojené státy americké)
USD	United States Dollar (americký dolar)
VFX	Visual Effects (vizuální efekty)
VOD	Video on Demand
ŽOE	Žádost o evidenci
ŽoFP	Žádost o filmovou pobídku
ŽOP	Žádost o pobídku
ŽOR	Žádost o registraci
ŽoZ	Žádost o zápis

7. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podíl národních filmů na návštěvnosti kin v evropských zemích (2023), data z 05/2025	11
Obrázek 2: Podíl národních filmů na návštěvnosti kin v evropských zemích (odhad 2024), data z 05/2025	12
Obrázek 3: Podíly distribučních společností na českém trhu dle výnosů	13
Obrázek 4: Podíly SVOD služeb na českém trhu dle výnosů	16
Obrázek 5: Mapa regionálních filmových kancelářů	21
Obrázek 6: Vývoj českého AV trhu v EU27 – výnosy dle sektorů (mil. EUR)	25
Obrázek 7: Rozdíl mezi pandemickou návštěvností kin a rokem 2023 v evropských kinech	25
Obrázek 8: Podíl evropských filmů z celkové doby sledování filmů v jednotlivých zemích EU, 2023	27
Obrázek 9: Odhad počtu předplatitelů osmi největších SVOD služeb v ČR	28
Obrázek 10: Výnosy z VOD služeb na východoevropských trzích vč. Ruska (mil. USD)	34
Obrázek 11: Růst výdajů na zahraniční původní produkci Netflixu	34
Obrázek 12: Podíl výdajů nadnárodních SVOD služeb v Evropě ve srovnání s výdaji soukromých a veřejnoprávních vysílatelů na obsah (2023, mld. EUR)	35
Obrázek 13: Podíly výdajů vysílatelů a nadnárodních poskytovatelů streamovacích služeb na původní HETV obsah v TOP 10 evropských zemích (bez Ruska, 2023)	36
Obrázek 14: Penetrace službami OTT SVOD v roce 2022 (počet předplatných na 100 domácností)	37
Obrázek 15: Predikce SVOD výnosů na národních trzích srovnatelných s ČR (USD)	37
Obrázek 16: Predikce růstu předplatitelů a výnosů v sektoru SVOD na českém trhu 2018–2029 (levá osa), z toho příspěvky do Fondu 2 % a přímé investice 1,5 % (pravá osa)	38
Obrázek 17: Predikce růstu výnosů služby Voyo na českém trhu 2018–2029, z toho příspěvky do Fondu 2 %, přímé investice 1,5 % a snížené příspěvky do Fondu 1 % (mil. Kč)	39
Obrázek 18: Předplatitelé kabelových/satelitních pay-TV a SVOD služeb v ČR – predikce (tis.)	40
Obrázek 19: Výdaje na obsah – původní i akvizice (mil. USD)	41
Obrázek 20: Vztah mezi investicemi CME do původního obsahu pro Voyo a růstem počtu předplatitelů, měsíční data 10/2020-01/2024	42
Obrázek 21: Trend růstu investic do původního evropského obsahu (EUR mld.)	42
Obrázek 22: Počet TV titulů uvedených v jednotlivých evropských zemích (1 titul = sezona seriálu nebo TV film)	43
Obrázek 23: Původní HETV seriálová produkce (řady hraných limitovaných seriálů – bez krátkoformátových, dlouhohrajících a soap oper)	44
Obrázek 24: Alokace na podporu vývoje a výroby 2013–2023	47
Obrázek 25: Vztah mezi alokací a udělenou podporou vývoje a výroby 2013–2023	48
Obrázek 26: Alokace na podporu výroby minoritních koprodukcí	49

Obrázek 27: Alokace na podporu vzdělávání 2013–2023	51
Obrázek 28: Alokace na podporu digitalizace a modernizace kin 2013–2023	52
Obrázek 29: Alokace na podporu konferencí a výzkumných projektů 2013–2023	55
Obrázek 30: Alokace na podporu periodických i neperiodických publikací 2013–2023	56
Obrázek 31: Podíl kin a SVOD na audiovizuálním trhu EU	62
Obrázek 32: Počet filmů na počet obyvatel klesá s rostoucí velikostí země	68
Obrázek 33: Vydané české hry v letech 2021–2025 podle žánrových kategorií (podle dat z 25. června 2026)	72
Obrázek 34: Tři nejvyužívanější enginy v herní produkci za období 2021–2025 (kategorie Unreal v sobě spojuje různé verze tohoto enginu).....	73
Obrázek 35: Podpořené projekty.....	83
Obrázek 36: Navýšení KK 2017–2022 (v mil. Kč).....	85
Obrázek 37: Podíl jednotlivých kategorií schválených Představenstvem Fondu v 07/2025	87
Obrázek 38: Porovnání role CFCom a CFC s dalšími agenturami v ČR.....	162

8. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj dotace na filmové pobídky	31
Tabulka 2: Český herní průmysl podle lokace studií na základě dat GDACZ. Poslední řádek vychází z triangulace dat vytvořené pro studii na základě dat z GDACZ (databáze subjektů na webu) a informací o sídle společností z databáze VisionGame a měl by reflektovat s	71
Tabulka 3: Klasifikace sektorů současného českého herního průmyslu podle dat GDACZ a VisionGame a vlastní analýzy; pořadí podle počtu firem, data za celou historii.	71
Tabulka 4: Podpora herního průmyslu ve vybraných evropských zemích	75
Tabulka 5: Počet členů APA	84
Tabulka 6: Průměrné a mediánové rozpočty českých filmů dle vzorku Fondem podpořených majoritně českých fikčních filmů (2017–2022), vytvořeného pro potřeby porovnání s evropskými průměrnými rozpočty	88
Tabulka 7: Krátkodobá koncepce – Kinematografie 2026	89
Tabulka 8: Krátkodobá koncepce – Televizní díla	90
Tabulka 9: Krátkodobá koncepce – Animovaná audiovizuální díla a videohry	92
Tabulka 10: Oblast vývoje	95
Tabulka 11: Oblast výroby	96
Tabulka 12: Maximální částky dle typů výzev.....	97
Tabulka 13: Rozložení maximálních hodnot jednotlivých hodnotících kritérií u výzev na kreativní/kompletní vývoj a výrobu	101
Tabulka 14: Krátkodobá koncepce – Infrastruktura audiovize	116
Tabulka 15: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu distribuce AV děl.....	119
Tabulka 16: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu kin.....	121
Tabulka 17: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu festivalů a přehlídek v oblasti audiovize	122
Tabulka 18: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu propagace českých AV děl	126
Tabulka 19: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu výzkumu a publikací	127
Tabulka 20: Cíle a indikátory v jednotlivých výzvách na podporu vzdělávání profesionálů v audiovizi a AV výchovy	130
Tabulka 21: Typologie pobídkových projektů	134
Tabulka 22: Základní ukazatele nárůstu agendy, které se nejvíce dotknou pozice tajemník/tajemnice	147
Tabulka 23: Počty žádostí ve výzvách v KK 2020–2024	149
Tabulka 24: Přehled rozdělení kompetencí pracovníků Oddělení podpory	153
Tabulka 25: Přehled počtu administrovaných žádostí v letech 2020–2024.....	154
Tabulka 26: Predikce počtu administrovaných žádostí v letech 2025–2029	157
Tabulka 27: Filmové festivaly a trhy, prezentace projektů	162

Tabulka 28: Filmové festivaly a trhy, location tours	166
--	-----

**státní
fond**

**státní
fond
audiovize**

**státní
fond
audiovize**