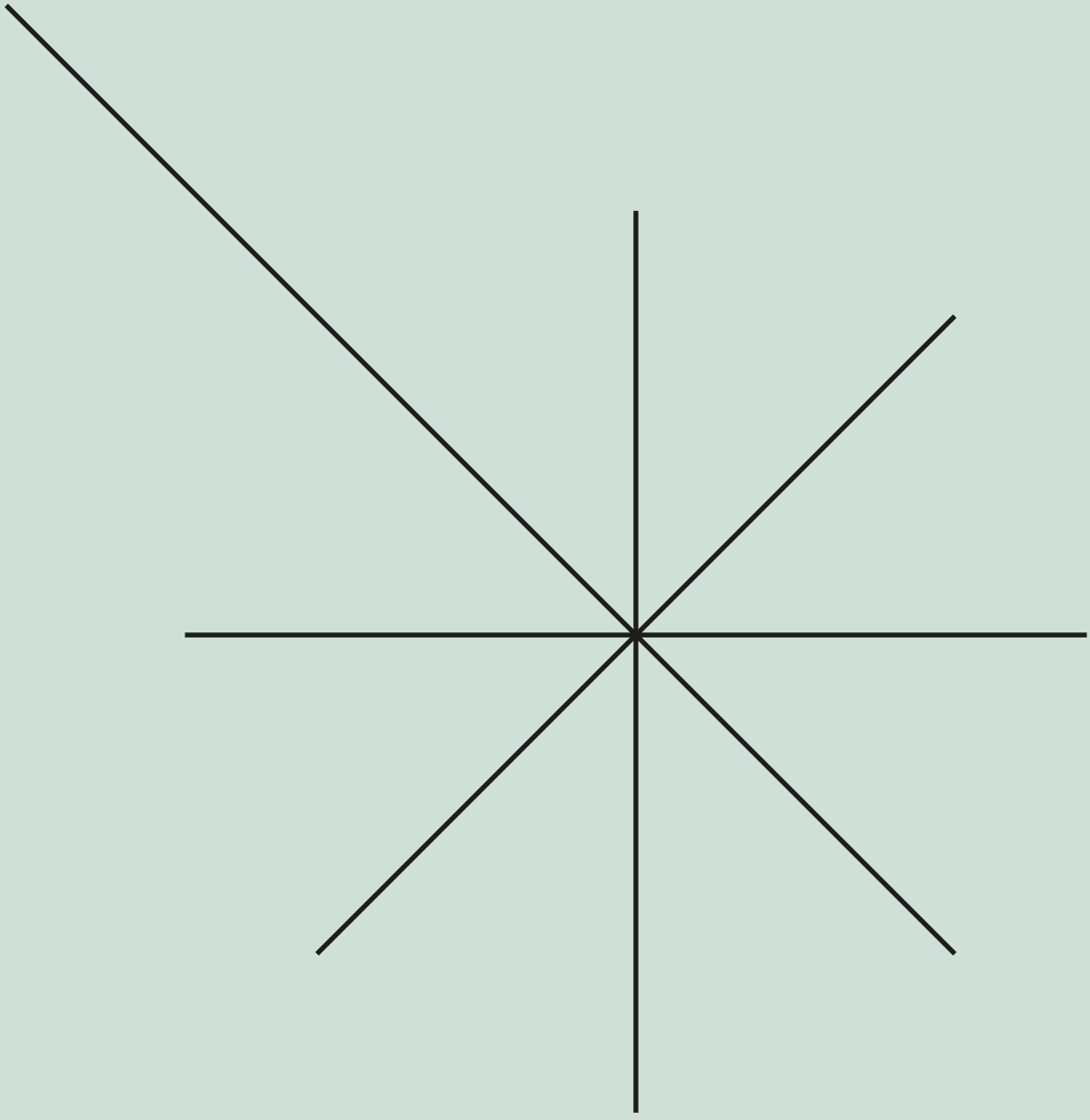
Pracovní verze výzkumné zprávy Národního institutu pro kulturu, která vznikla ve spolupráci s profesními asociacemi.

Metodika férové praxe v kultuře a umění



Praha, 2026

Národní institut pro kulturu
Czech Cultural Institute

Obsah

1. Úvod: Východiska, rozsah a metodologie studie 3
2. Zahraniční inspirace a existující metodiky 9
3. Kodex férové praxe 11
4. Obecné principy férové spolupráce 12
5. Profese v kultuře a umění 15
6. Metodika férového odměňování 17
7. Právní rámec kolektivního vyjednávání OSVČ v kultuře 21
8. Jednotlivé obory 24
    Specifika filmové tvorby 24
    Specifika hudebních profesí 28
    Specifika divadelní tvorby 31
    Specifika herecké profese v profesionálním divadle 35
    Specifika profese divadelního lektora či lektorky 37
    Specifika tanečního oboru 38
    Specifika literárního oboru 40
    Specifika výtvarného umění 45
9. Závěr: Od pojmenování problému ke změně praxe 48
10. Spolupracující profesní organizace 51

1. Úvod: Východiska, rozsah a metodologie studie

Tato výzkumná zpráva se zabývá **férovou praxí a férovým odměňováním v kultuře a umění v České republice,** s důrazem na práci osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Jejím cílem je pojmenovat společné principy férové spolupráce, zachytit rozdíly mezi jednotlivými uměleckými obory a na tomto základě vytvořit východiska pro společnou metodiku odměňování. **Zpráva nepředstavuje úplný přehled všech kulturních a uměleckých oborů; její záběr při přípravě ovlivnilo především zapojení jednotlivých profesních oblastí**.

Zpráva propojuje dvě vzájemně související roviny. První rovinu představuje férová praxe jako širší rámec pracovních vztahů: ta zahrnuje transparentní komunikaci, včasné a srozumitelné smluvní podmínky, respekt k rozsahu práce, předvídatelnost spolupráce, vyvážené rozdělení odpovědnosti a rizik a bezpečné pracovní prostředí. Druhou rovinou je férové odměňování, které tyto principy převádí do ekonomické praxe.

Férovou praxi lze v tomto smyslu chápat jako spojení **ekonomického, sociálního a etického rozměru práce**. Ekonomický rozměr se týká přiměřené odměny, skutečných nákladů práce a možnosti vykonávat profesi dlouhodobě bez nutnosti dotovat ji z vlastních zdrojů. Souvisí také s kvalitou života a s tím, zda výše odměny umožňuje věnovat se profesi v dlouhodobě udržitelném rozsahu. Nízké ohodnocení vede řadu lidí k souběhu více pracovních činností a k dlouhodobému přetížení, které může snižovat jejich schopnost a ochotu pokračovat v práci v daném oboru. Sociální rozměr zahrnuje předvídatelnost práce a příjmů, dopady nemoci, pracovních výpadků a projektové nestability nebo rozdílnou míru ochrany zaměstnanců a osob samostatně výdělečně činných. Etický rozměr se vztahuje k respektu, transparentnosti, rovnosti, důvěře, odpovědnosti a způsobu, jakým se mezi spolupracující strany rozdělují práva rozhodovat i nést rizika. Tyto tři roviny nelze v praxi jednoduše oddělit: nízká nebo opožděná odměna je současně ekonomickou otázkou, problémem pracovních podmínek i otázkou férového jednání.

Kontext vzniku zprávy

Sociálnímu a ekonomickému postavení umělců a kulturních pracovníků se věnuje dlouhodobě UNESCO. Již **Doporučení o postavení umělce (1980)** vyzývá státy ke zlepšování pracovních podmínek, sociálního zabezpečení a odměňování umělců. Na tyto principy navazuje **Úmluva o ochraně a podpoře rozmanitosti kulturních projevů** (2005). Významným současným příspěvkem je iniciativa **Fair Culture**, koordinovaná Německou komisí pro UNESCO, jejíž **Fair Culture Charter**, přijatá v roce 2024, stanovuje osm principů pro spravedlivější a udržitelnější podmínky v kulturním a kreativním sektoru, včetně důstojných pracovních podmínek, spravedlivého odměňování, rovnosti příležitostí a udržitelnosti. Význam tématu potvrdila také světová konference UNESCO **MONDIACULT 2025**, která zařadila spravedlivé odměňování a sociální ochranu kulturních pracovníků mezi priority kulturních politik.

Na evropské úrovni téma férových pracovních podmínek posiluje **Kulturní kompas pro Evropu (Culture Compass for Europe, 2025)**. Jeho druhý strategický směr **(Key Direction 2)** se zaměřuje na podporu umělců a kulturních profesionálů, zejména na důstojné pracovní podmínky, spravedlivé odměňování, sociální ochranu a rovné příležitosti. Mezi plánovaná opatření patří také příprava **Evropské charty umělců (EU Artists' Charter)**, která má stanovit společné principy férových pracovních podmínek v kulturním sektoru.

Vznik zprávy *Metodika férové praxe v kultuře a umění* navazuje na širší debatu o **postavení umělců a umělkyň a dalších kulturních profesionálů a profesionálek a o podmínkách, za nichž je možné uměleckou profesi dlouhodobě vykonávat**. V českém prostředí tuto debatu v posledních letech posílila příprava statusu umělce. Od července 2025 je v českém právním řádu zaveden **registr umělců** a status umělce jako osvědčení o zápisu do tohoto registru (článek 3, § 9a zákona č. 79/2025 Sb.). Registr zahrnuje osoby vykonávající uměleckou a tvůrčí činnost i činnosti s uměleckou tvorbou bezprostředně související. Sám o sobě však neřeší konkrétní pracovní podmínky; představuje spíše jeden z kroků k přesnějšímu uchopení specifického postavení profesionálů a profesionálek v umění.

Přípravu honorářových řádů zadal Národnímu institutu pro kulturu (NIK) na podzim 2025 Odbor umění, literatury, knihoven, kulturních a kreativních průmyslů Ministerstva kultury se záměrem přihlásit se ke Kodexu férové praxe a připojit konkrétní doporučení ohledně minimálních honorářů pro své dotační výzvy v oblasti živého umění.

Paralelně se v řadě evropských zemí rozvíjejí kodexy férové praxe, standardy odměňování a praktické nástroje pro jejich zavádění. Zpráva proto pracuje se zkušenostmi například z Nizozemska, Belgie, Irska, Dánska nebo Rakouska a s evropskými iniciativami zaměřenými na pracovní podmínky v kultuře. Tyto příklady ukazují, že samotná deklarace hodnot zpravidla nestačí. Kodexy bývají doplňovány oborovými standardy, metodikami výpočtu honorářů, sebehodnoticími nástroji, konkrétními pravidly pro organizace nebo jejich propojením s podmínkami veřejného financování. Zahraniční praxe, především **rakouská IGFT** (Interessensgemeinschaft freie Theaterarbeit – Sdružení pro nezávislou divadelní tvorbu), však dokazují, že podporovat důstojné odměňování musí jít ruku v ruce s adekvátním navýšením finančních prostředků v grantových řízeních. Bez splnění tohoto předpokladu může být vynucování důstojného odměňování likvidační pro žadatele, a tedy i samotné umělce a umělecko-technické pracovníky.

Kodex férové praxe, který tvoří jedno z východisek této zprávy, chápeme především jako profesní a etický standard, nikoli jako právně závaznou normu. Jeho smyslem je umožnit organizacím i jednotlivcům reflektovat vlastní praxi a převádět obecné hodnoty do konkrétních pravidel a procesů spolupráce.

Do současného legislativního rámce vstupují pracovněprávní a sociální předpisy, autorské právo i pravidla hospodářské soutěže. Zvláštní význam mají pro tuto studii rozdíly mezi zaměstnaneckým poměrem a samostatnou výdělečnou činností. Pro otázku kolektivního vyjednávání osob samostatně výdělečně činných jsou na evropské úrovni důležité **Pokyny Evropské komise z roku 2022 k uplatňování soutěžního práva EU na kolektivní dohody osob samostatně výdělečně činných bez zaměstnanců**. Ty vymezují situace, v nichž mohou tito pracovníci kolektivně jednat o pracovních podmínkách, včetně odměňování, aniž by takové jednání bylo považováno za porušení pravidel hospodářské soutěže. Nejde tedy o směrnici, kterou by bylo třeba transponovat do českého práva, ale o evropský rámec pro posuzování kolektivních dohod podle soutěžního práva.

Rozsah zprávy

Výzkum se soustředí především na profese a činnosti **přímo spojené se vznikem, přípravou, realizací, uváděním a dalším užíváním uměleckého díla nebo kulturního projektu**. Vedle samotných uměleckých profesí proto zahrnuje také autorské, interpretační, koncepční, technicko-umělecké, odborné, produkční a další činnosti, bez nichž by výsledné dílo nemohlo vzniknout nebo by nemohlo být uvedeno.

Toto vymezení neznamená, že by důstojné pracovní podmínky ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň, spolupracovníků a spolupracovnic kulturních organizací byly méně důležité. **Zdravá kultura práce závisí na podmínkách všech lidí, kteří se na fungování organizace podílejí.** Pro účely této zprávy však bylo nutné stanovit metodický záběr a soustředit se především na oblast, v níž se výrazně projevuje projektový charakter práce, kombinování různých smluvních režimů, autorská a licenční problematika a obtížná srovnatelnost odměn. Důvodem, proč se zpráva zaměřuje na osoby pracující v režimu OSVČ a další externí spolupracovníky, není předpoklad, že férová praxe je relevantní pouze pro tuto skupinu, ale skutečnost, že samostatně výdělečně činní lidé nesou ve větší míře odpovědnost za provozní náklady, riziko nepravidelnosti zakázek a výpadků příjmů a nemají automaticky k dispozici některé jistoty spojené se zaměstnaneckým poměrem. Proto je potřeba férovou praxi pro externí pracovnictvo řešit od smluvního nastavení přes férové jednání až po férové honoráře. V minulosti byly snahy o nastavení férového odměňování osobami bez zaměstnaneckého poměru (např. v režimu OSVČ) označeny Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) jako kartelová dohoda. Freelanceři patří pro křehkost svých pracovních podmínek mezi zranitelnou skupinu **pracujících**. V kulturním sektoru je podíl OSVČ výrazně vyšší než v ekonomice jako celku. Podle dat Českého statistického úřadu (ČSÚ) připadalo v kultuře v období 2021–2023 přibližně **39,2 % pracujících na podnikatele a osoby pracující na vlastní účet**, zatímco v celé české ekonomice tvořili podnikatelé v roce 2022 přibližně **15,7 % zaměstnaných**. Rozdíl ukazuje, že samostatná výdělečná činnost má v kulturním sektoru podstatně větší podíl než na trhu práce jako celku.

Vysoký podíl samostatné výdělečné činnosti v kultuře není pouze českým specifikem, v Česku je však výraznější než ve většině evropských zemí. **Podle harmonizovaných dat Eurostatu** bylo v roce 2025 v celé EU **31,6 % osob pracujících v kultuře samostatně výdělečně činných**, zatímco v ekonomice jako celku činil jejich podíl **13,7 %**. V Česku dosahoval podíl samostatně výdělečně činných v kulturní zaměstnanosti **38,3 %**, oproti **15,5 %** v zaměstnanosti celkem. Česko tak vykazovalo třetí nejvyšší podíl v EU, po Itálii (47,7 %) a Nizozemsku (44,2 %). Ve všech členských státech EU, pro které byla data dostupná, byl podíl samostatně výdělečně činných v kultuře vyšší než na trhu práce jako celku. To potvrzuje, že vysoké zastoupení samostatné práce je strukturálním rysem kulturního sektoru napříč Evropou, v českém prostředí je však tento rys nadprůměrně výrazný.

Na rozdíl od zaměstnanectva se na OSVČ nevztahuje zákoník práce, je pro ně snížen přístup k sociálním opatřením státu (jako je nemocenská, ošetřovné nebo mateřská), nemohou vstupovat do odborů, nedostává se jim podpory profesního rozvoje, netýkají se jich zaměstnanecké benefity. **Možnost zveřejnění minimálních či doporučených cen pro OSVČ v kultuře, a tedy možnost společného vyjednávání, považujeme za důležitý krok směrem k férovějšímu vztahu mezi zadavateli a pracujícími v atypických (též projektových) režimech práce**.

Zpráva se zároveň **vztahuje** nejen **k nezřizované kultuře**. Zřizované instituce a nezřizované organizace nejsou dva oddělené pracovní světy. Lidé mezi nimi přecházejí, veřejné instituce pravidelně spolupracují s externisty a externistkami a nezávislé organizace mohou mít vlastní zaměstnanectvo. Typ organizace proto sám o sobě neurčuje smluvní postavení pracujících ani způsob jejich odměňování. Nastavování férových standardů pouze v jedné části kulturního prostředí by navíc mohlo vytvářet nové nerovnováhy. Cílem je proto hledat **společné výchozí principy**, které lze uplatňovat napříč sektorem, a zároveň respektovat rozdíly mezi zaměstnaneckým a externím režimem práce a mezi ekonomickými podmínkami jednotlivých typů organizací.

Metodologie a proces vzniku

Výzkumná zpráva vznikala ve spolupráci s profesními asociacemi a odborníky z oblastí **literatury, výtvarného umění, divadla, audiovize, tance a hudby**. Vzhledem k rozdílům v produkčních řetězcích a způsobech práce pracovaly jednotlivé oborové skupiny nejprve se specifickými podmínkami svého oboru. Zabývaly se charakterem profesí, problematickými místy současné praxe, smluvními vztahy a možnostmi stanovení minimální nebo referenční odměny. Průběžné výstupy byly následně porovnávány na společných setkáních s cílem identifikovat principy, které lze přenést napříč obory.

Podkladem byly **materiály a zkušenosti profesních organizací, katalogizace profesí, výzkum pracovní náplně a úvahy o férové odměně, dostupná data o mzdách a pracovních nákladech, právní rámec a zahraniční metodiky i příklady dobré praxe**. Výzkum tak kombinuje oborovou expertizu s komparativním a metodickým přístupem. Jeho cílem je nejen popsat, kolik se v jednotlivých profesích v současnosti běžně platí, ale především určit, jaké faktory je třeba při stanovení férové ceny práce zohlednit.

Právě mezioborové srovnání ukázalo, že společná metodika nemůže být založena na jediném seznamu profesí ani na jednotné pracovní jednotce. Normostrana může být použitelná pro některé literární činnosti, zkouška a představení pro část scénických profesí, natáčecí den pro jednu fázi filmové práce a hodinová sazba pro některé výtvarné nebo odborné činnosti. Žádná z těchto jednotek však není použitelná univerzálně. Společným základem proto není stanovení jednotných cen či sazeb, ale **popis objektivních faktorů, které je vhodné při individuálním sjednávání odměny zohlednit**: skutečný rozsah a fáze práce, časovou náročnost, odbornost a odpovědnost, autorský vklad, náklady, rizika a případné další užití výsledku. Konkrétní podoba odměny i způsob jejího výpočtu zůstávají předmětem individuální dohody mezi spolupracujícími stranami.

Tomu odpovídají i limity výzkumu. Studie neusiluje o statisticky reprezentativní zmapování všech profesí, pracovních vztahů a výší honorářů v české kultuře ani o vytvoření univerzálního ceníku.

Výsledkem tohoto procesu je proto několik navazujících vrstev. Zpráva nejprve vymezuje **kulturu práce a Kodex férové praxe**, následně formuluje obecné principy férové spolupráce a typologii profesí, na něž má metodika dopadat. Teprve na tomto základě přechází ke společné metodice férového odměňování a k jejím oborovým aplikacím. Cílem není stanovit „správnou cenu“ umělecké práce, ale vytvořit transparentnější rámec, který umožní pojmenovat skutečný rozsah práce a její náklady, usnadní vyjednávání mezi pracovníky a zadavateli a může sloužit také jako podklad pro veřejné instituce, poskytovatele podpory a profesní organizace.

Na vzniku zprávy se podíleli zástupci a zástupkyně profesních organizací, odborníci a odbornice z jednotlivých oborů a pracovní tým NIK.

Tento projekt vznikl díky nasazení členek a členů pracovní skupiny. Velmi děkujeme za práci jim, jejich asociacím i spolupracujícím osobám.

- **Koordinace a vedení výzkumu:** Eli Havla, Jana Návratová, Barbora Novotná, Monika Loderová, Anna Bloch Štičková, Zuzana Zahradníčková
- **Literatura**
  - Asociace spisovatelů: Anna Luňáková, Ondřej Lipár, Anna Štičková
  - Jednota tlumočníků a překladatelů: Miroslav Pošta
  - Obec překladatelů: Michala Marková
  - Překladatelé Severu: Kateřina Krištůfková
- **Výtvarné umění**
  - Spolek Skutek: Jitka Hlaváčková
  - Asociace profesionálních fotografů České republiky: Jan Pohribný
- **Tanec**
  - Vize tance: Marie Kinsky, Milada Borovičková, Martina Činková, Petra Hanzlíková, Blanka Marková, Alica Minar, Jana Stárková, Zdenka Brungot Svíteková, Markéta Hrdlička Málková
  - Asociace tanečních umělců: Linda Svidró
  - Asociace nového cirkusu: Jana Ryšlavá, Anna Šmat
- **Divadlo**
  - Asociace nezávislých divadel ČR: Lenka Havlíková, Ondřej Glazar
  - Asociace hereckých agentů: Lenka Daňková
  - Herecká asociace: Selma Ročková
  - Spolek divadlo.pro: Kamila Polívková, Jan Frič
  - Asociace divadelních lektorů: Daniela von Vorst, Vít Piskala
- **Audiovize**
  - Asociace režisérů, scénáristů a dramaturgů: Zuzana Martincová, Jindřich Andrš, Marta Nováková
  - Herecká asociace: Selma Ročková
  - Asociace hereckých agentů: Lenka Daňková
- **Hudba**
  - Česká obec hudební: Monika Klementová, Jakub Nový
- **Konzultace**
  - FairArt: Michal Adamovský
  - Nová síť: Adriana Světlíková, Ondřej Wald
  - Lenka Toman, Martina Hájková, Gabriela Kadlecová

Kultura práce v kulturním sektoru

Kulturou práce rozumíme formální i neformální pravidla, hodnoty a zvyklosti, které ovlivňují, jak je práce v rámci projektu zadávána, organizována, oceňována a vykonávána a jak spolu jednotliví aktéři pracovního procesu komunikují. Projevuje se tedy nejen v nastavení pracovních podmínek, ale také v každodenním rozhodování, způsobu vedení lidí, plánování kapacit, sdílení informací nebo řešení konfliktů. Férová praxe je součástí kultury práce: převádí obecné hodnoty, jako jsou respekt, transparentnost, odpovědnost či spravedlivé odměňování, do konkrétních postupů a pravidel spolupráce.

V kulturním prostředí má kvalita kultury práce zvláštní význam také proto, že se na vzniku uměleckého díla, programu či kulturní služby zpravidla podílejí lidé v různých typech pracovních a smluvních vztahů. Vedle zaměstnanectva se často jedná o osoby samostatně výdělečně činné nebo další externí spolupracovníky a spolupracovnice. Právní ochrana těchto skupin se liší, principy férového zacházení by se však měly vztahovat na všechny osoby zapojené do pracovního procesu. Férovou praxi proto nelze redukovat pouze na dodržování zákonných povinností; zahrnuje také kvalitu smluvního nastavení, předvídatelnost spolupráce, způsob komunikace, rozdělení rizik a odpovídající ocenění.

Jedním z nástrojů pro zlepšení pracovních podmínek jsou tzv. **honorářové řády**, které zpřehledňují způsob stanovení odměny a pomáhají omezovat informační nerovnováhu mezi zadavatelem a vykonavatelem práce. **V dané zprávě tímto pojmem rozumíme oborově zpracované rámce, které popisují, z jakých složek a podle jakých kritérií by se měla odměna za profesionální práci stanovovat.** Mohou vycházet například z časové náročnosti práce, odbornosti a odpovědnosti, charakteru výkonu nebo zakázky, nákladů spojených s výkonem samostatné činnosti či rozsahu poskytované licence. Jejich cílem není vytvořit jednotný ceník platný pro všechny situace, ale nabídnout transparentní vodítko pro výpočet a sjednávání odměny a pojmenovat hranici, pod kterou již nelze práci považovat za férově ohodnocenou. Na honorářové řády navazuje v této studii koncept **referenční sazby**, která slouží jako společné východisko pro úvahu o odpovídající ceně práce; referenční sazbu odvozujeme od situace pracujících v zaměstnaneckém poměru, přičemž vycházíme z veřejně dostupných zdrojů. **Výsledná částka představuje minimální, nepodkročitelnou úroveň odměny za jednotku času, nikoli běžnou či cílovou výši honoráře.** Slouží jako referenční hladina pro posouzení toho, zda odměna za práci v kultuře alespoň dosahuje této základní hranice a jak se od ní skutečné odměny v jednotlivých oborech a profesích liší.

Referenční sazba vytváří společný orientační rámec, který pomáhá zprůhlednit cenotvorbu, pojmenovat ekonomickou hodnotu práce a posílit informovanost obou stran při vyjednávání o odměně.

Kulturu práce lze zároveň sledovat prostřednictvím konkrétních indikátorů. Vedle výše odměn mezi ně mohou patřit například včasné a písemné uzavírání smluv, transparentní způsob stanovení odměny, zahrnutí přípravné a další související práce do honoráře, dodržování sjednaných termínů plateb, existence bezpečného mechanismu pro řešení problémů nebo pravidelné vyhodnocování pracovních podmínek. Smyslem těchto indikátorů není vytvořit univerzální žebříček „dobrých“ a „špatných“ organizací, ale umožnit organizacím vlastní praxi průběžně reflektovat a identifikovat oblasti, v nichž je možné podmínky spolupráce zlepšovat.

Příklad

Dobrá praxe: Rozsah práce, termíny i odměna jsou dohodnuty předem a případné změny zadání se promítají do rozsahu práce nebo výše odměny.

Špatná praxe: Zadání se v průběhu projektu rozšiřuje, ale odměna zůstává beze změny a další práce se očekává automaticky.

2. Zahraniční inspirace a existující metodiky

Problematika férových pracovních podmínek v kultuře je v posledních letech předmětem řady evropských iniciativ. Ty se liší rozsahem, mírou závaznosti i způsobem implementace: vedle hodnotově založených kodexů vznikají praktické nástroje pro organizace, oborové standardy odměňování, kalkulátory honorářů nebo mechanismy propojující férovou praxi s veřejným financováním. Nejde tedy vždy o „metodiky" v úzkém slova smyslu, ale spíše o různé typy nástrojů, které společně ukazují, jak lze obecné principy férové práce převádět do každodenní praxe. Pro české prostředí jsou podnětné zejména modely z Irska, Belgie, Nizozemska, Dánska a Rakouska; na evropské úrovni potom připravovaný rámec Artists' Charter, na jehož podobě se podílí mimo jiné Culture Action Europe:

- Arts Council Ireland – Fair Pay/Fair Practice: **https://artscouncil.ie/developing-the-arts/resources-and-tookits/fair-pay-fair-practice/**
- Fair Practice Code – Dánsko: **Fair Practice Kultur+1**
- Juist is Juist – Vlámsko, Belgie: **Juist is Juist+1**
- fairPACCT – Nizozemsko: **fairpacct.nl+1**
- Fair Practice Code – Nizozemsko: **fairpracticecode.nl+1**
- IG Freie Theaterarbeit – Rakousko: **Freie Theater+1**
- Artists' Charter/Culture Action Europe: **Culture Action Europe+1**
- **UNESCO – EN MONDIACULT**
- **German Commission for UNESCO**
- **Recommendation concerning the Status of the Artist/Diversity of Cultural Expressions**

Společným východiskem těchto iniciativ je předpoklad, že samotné deklarování hodnot nestačí: férová praxe vyžaduje jejich převod do konkrétních pracovních postupů, pravidel odměňování, způsobů rozhodování a v některých případech také do podmínek veřejné podpory.

Z porovnání zahraničních metodik je patrné, že **nejúčinnější modely nespoléhají na samotný kodex**. Obecné hodnoty obvykle tvoří první vrstvu, na kterou navazují konkrétnější nástroje: sebehodnocení organizace, pracovní listy a akční plány, příklady dobré a špatné praxe, oborové honorářové standardy, kalkulátory nebo pravidelná evaluace. Druhou charakteristickou tendencí je ponechání prostoru pro **oborovou a organizační diferenciaci**. Irská Arts Council/An Chomhairle Ealaíon vytvořila praktickou příručku **Fair Pay, Fair Practice**, která pomáhá kulturním organizacím převádět principy férového odměňování a pracovních podmínek do každodenní praxe. Nabízí postup, jak si vytvořit vlastní politiku férové práce, včetně pracovních listů, šablon a otázek k reflexi. Příručka nabízí organizacím konkrétní oporu pro zavádění férovějších pracovních podmínek do běžného provozu. Irský model výslovně předpokládá, že každá organizace musí vytvořit vlastní realistickou politiku.

Nizozemská interaktivní webová příručka fairPACCT zase ponechává jednotlivým oborům rozdílné způsoby výpočtu ceny práce. Jednotné jsou tedy především principy a procesy, nikoli nutně výsledná sazba nebo konkrétní pracovní postup. Třetím významným rysem je postupné **institucionální ukotvení**. Nizozemský a vlámský příklad ukazují posun od dobrovolných sektorových principů směrem k jejich zapojení do veřejného financo-

vání; Rakousko k tomu přidává zvláštní veřejné prostředky určené na dorovnání nákladů fair pay. Tento aspekt je podstatný: požadavek na férové odměňování má omezený účinek, pokud organizace i celý kulturní sektor současně nedisponují prostředky, které umožňují vyšší osobní náklady skutečně financovat.

Velmi inspirativní je australská iniciativa **Creative Workplaces**. Nabízí konkrétní návody, editovatelné vzory dokumentů včetně **šablony kodexu chování** a přehledně zpracovanou sekci ke **smlouvám a odměňování**, která se věnuje rozsahu práce, platebním podmínkám, nákladům, licencím, odpovědnosti i zrušení spolupráce. Velkou předností je důraz na použitelnost: materiály jsou psány jednoduchým a srozumitelným jazykem, odborné pojmy jsou vysvětleny a koncipovány tak, aby byly přístupné nejen právníkům nebo managementu, ale všem, kdo v kulturním sektoru pracují.

3. Kodex férové praxe

Kodex férové praxe v kultuře a umění je soubor sdílených principů a doporučení pro spravedlivé, transparentní a profesionální pracovní vztahy v kultuře. Zaměřuje se například na odměňování, smluvní podmínky, komunikaci, odpovědnost a bezpečné pracovní prostředí. Nejde o právně závaznou normu, ale o profesní a etický standard, který pomáhá nastavovat očekávání a podporovat férovější praxi. Kodex má být nejen deklarací hodnot, ale i nástrojem auditu vlastní praxe a převodu obecných principů do konkrétního jednání. Samotný Kodex ostatně výslovně vybízí ke kritické reflexi toho, co je v sektoru považováno za normu, a k přijímání konkrétních opatření.

V této výzkumné zprávě představuje Kodex **hodnotový a principový rámec**, z něhož vychází podrobnější rozpracování pracovních podmínek, smluvních vztahů a férového odměňování. Zpráva tak obecné principy Kodexu převádí do konkrétnějších otázek a nástrojů využitelných v jednotlivých oborech a pracovních situacích.

4. Obecné principy férové spolupráce

Přestože se pracovní proces v jednotlivých uměleckých oborech výrazně liší, z dosavadních oborových podkladů vystupuje několik společných principů. Jejich základem je požadavek, aby umělec, umělkyně či jiní kulturní profesionálové a profesionálky nebyli nuceni ze svého honoráře nebo vlastního času hradit náklady a rizika, která souvisejí se samotnou realizací projektu. Férová spolupráce proto spočívá nejen ve výši odměny, ale také v tom, **za co se odměna poskytuje, jaké další náklady** se hradí **samostatně, jak jsou vymezena práva k dílu a kdo nese riziko změny či neuskutečnění projektu**.

Odměna za celý rozsah vykonané práce

Základním principem je **vyloučení neplacené práce**. Honorář by měl odpovídat skutečnému rozsahu činností, které jsou pro vznik díla nebo uskutečnění výkonu nezbytné, nikoli pouze jeho nejviditelnějšímu výsledku. V jednotlivých oborech může jít například o rešerše, studium materiálů, tvorbu koncepce, přípravu repertoáru, domácí přípravu, porady, administrativu, komunikaci, výrobu, postprodukci nebo další odborné činnosti.

Zvláštním případem tohoto principu jsou **placené zkoušky**. V herectví, tanci, hudbě i dalších scénických oborech představuje zkoušení samostatnou pracovní fázi a často také významnou časovou dotaci. Odměna proto nemá být spojena pouze s veřejným představením či koncertem. Podle charakteru profese je třeba obdobně počítat i s technickými, oprašovacími, záskokovými nebo jinými dodatečnými zkouškami.

Společným pravidlem tedy není existence jediné univerzální pracovní jednotky, ale uznání, že **ekonomickou hodnotu má veškerá práce nezbytná k vytvoření profesionálního výsledku**. Konkrétní způsob jejího vyčíslení musí respektovat specifika jednotlivých oborů.

Jasné smluvní podmínky před zahájením spolupráce

Opakujícím se problémem napříč obory je zahajování práce bez jasně dohodnutých podmínek. Smlouva by proto měla být uzavřena **před zahájením práce**, tedy ještě předtím, než vznikne podstatná část přípravy, proběhnou zkoušky nebo si pracovník či pracovnice vyhradí pro daný projekt kapacitu.

Smluvní ujednání má především srozumitelně stanovit rozsah objednané práce, harmonogram, výši a způsob vyplácení odměny, její splatnost a pravidla pro případ změny nebo ukončení projektu. Podle typu činnosti je třeba smluvně ošetřit také například garantovaný počet repríz, rozsah zkoušek, jednotlivé fáze filmového či divadelního projektu nebo počet a charakter objednaných výstupů, rozsah licence či náklady na převoz díla.

Jednotlivé kulturní profese přitom používají rozdílné smluvní modely a podmínky nelze mechanicky sjednotit. Důležité je, aby **obsah smlouvy odpovídal skutečnému průběhu spolupráce a nenechával podstatnou část práce či odpovědnosti bez předchozí dohody**.

Průběžné a předvídatelné vyplácení odměny

U dlouhodobějších zakázek je problematické, pokud je celý honorář splatný až po dokončení projektu. Zejména v divadle, filmu i literatuře může příprava a realizace trvat několik měsíců i let. Férovější je proto odměnu navázat na dokončení jednotlivých fází práce a vyplácet ji průběžně.

Dalším podstatným principem je, že pracovník či pracovnice nemá poskytovat projektu dlouhodobý **bezúročný finanční a pracovní „úvěr“**. Odměna za již vykonanou část práce má vznikat a být vyplácena v přiměřené návaznosti na její uskutečnění, nikoli až ve chvíli, kdy je celý projekt dokončen nebo veřejně uveden.

Oddělení práce a licence

V profesích, v nichž vzniká autorské dílo, je důležité rozlišovat **odměnu za samotnou tvorbu nebo provedenou práci a odměnu za následné užití díla**. Tento princip se objevuje například u literatury, filmu, divadelních autorských profesí i hudební tvorby.

Licenční podmínky mají být transparentní a mají určovat zejména, jakým způsobem, v jakém rozsahu a po jakou dobu může být dílo užíváno. Rozšíření užití mimo původně sjednaný rámec by nemělo být automatické. U některých profesí může být odměna za licenci řešena fixní částkou, podílem z výnosů či tantiémy nebo kombinací těchto možností.

Podstatné je, aby licence nezakrývala neuhrazenou tvůrčí práci a aby naopak odměna za vytvoření díla nebyla automaticky považována za neomezené oprávnění k jeho dalšímu užívání.

Náklady spojené s výkonem práce nejsou honorářem

Je třeba rozlišovat honorář a náklady, které vznikají proto, aby se práce vůbec mohla uskutečnit. Nejvýraznějším příkladem jsou cestovní náklady a ubytování. Pokud projekt vyžaduje cestování nebo pobyt mimo běžné místo výkonu práce, měly by být způsob jejich úhrady a podmínky ubytování sjednány předem. Neměly by být automaticky hrazeny z částky, která je určena jako odměna za uměleckou práci.

Stejný princip se týká **režijních nákladů OSVČ**. Osoba pracující na volné noze si sama zajišťuje pracovní prostředky a řadu služeb, které jsou u zaměstnance či zaměstnankyně součástí výkonu závislé práce – například techniku a její amortizaci, software, telekomunikace, účetnictví, právní či administrativní služby, pojištění nebo pracovní prostor. Tyto náklady je proto třeba při úvahách o férovém honoráři zohlednit.

Zároveň OSVČ nemá automaticky placenou dovolenou, svátky, nemoc nebo prodlevu mezi jednotlivými projekty. Honorář OSVČ proto nelze jednoduše poměřovat s hrubou mzdou zaměstnanectva, aniž by byly zohledněny rozdílné náklady a míra sociálního a ekonomického rizika.

Férové rozdělení rizik

Významnou částí férové spolupráce je otázka, kdo nese riziko projektu. U projektově pracujících profesionálů a profesionálek bývá toto riziko často přesouváno na jednotlivce: pracovník či pracovnice si rezervuje čas, odmítne jiné zakázky, investuje do přípravy a projekt je následně omezen, odložen nebo zrušen.

Smlouva by proto měla předem určit pravidla pro situace, kdy dojde ke **zrušení zakázky, odložení projektu nebo jeho předčasnému ukončení**. Minimálním principem je úhrada již odvedené práce. Podle charakteru oboru a fáze projektu může být namístě také další kompenzace za rezervovanou kapacitu nebo za zrušení zakázky v krátkém časovém předstihu.

Obdobně by nemělo být automaticky přenášeno na umělce a umělkyně **podnikatelské riziko pořadatele či producenta**. Problematické jsou například situace, kdy je odměna zcela závislá na návštěvnosti, výši vstupného nebo budoucím ekonomickém úspěchu projektu. Podíl na výnosech může být součástí odměny, neměl by však bez dalšího nahrazovat jistotu odměny za skutečně vykonanou práci.

Zdravotní rizika a kontinuita profesní dráhy

Některé umělecké profese jsou spojeny se zvýšeným zdravotním nebo úrazovým rizikem, jiné s dlouhodobou nejistotou příjmů a nižší mírou sociální ochrany oproti zaměstnaneckému vztahu. Nemoc nebo úraz přitom mohou pro OSVČ znamenat nejen výpadek příjmu z konkrétní zakázky, ale také nemožnost pokračovat v dalších projektech. V případě pracovního úrazu je zaměstnanec chráněn systémem zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za pracovní úrazy a nemoci z povolání (§ 365 zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb.), z něhož mohou být hrazeny například náhrady za ztrátu na výdělku, bolestné nebo náklady spojené s léčením. OSVČ takové krytí z pracovněprávního vztahu nemá a zejména u profesí se zvýšeným rizikem úrazu, například v tanci nebo novém cirkusu, si musí případnou obdobnou ochranu zajistit sama, například prostřednictvím úrazového či jiného komerčního pojištění. Náklady na takové pojištění jsou proto dalším výdajem, který je třeba při úvahách o dlouhodobě udržitelné odměně zohlednit.

U osob samostatně výdělečně činných znamená nižší vyměřovací základ také nižší budoucí důchod a může se promítnout i do výše nemocenských dávek a dávek souvisejících s mateřstvím. Praktické dopady tohoto nastavení si přitom řada lidí plně uvědomí až ve chvíli, kdy se jich nemoc, rodičovství nebo odchod do důchodu začnou bezprostředně týkat. Dlouhodobě udržitelná odměna by proto měla být taková, aby si OSVČ mohla hradit běžné životní náklady a zároveň vytvářet rezervy pro případné výpadky příjmů, důchod a období mateřství či rodičovství.

Férové nastavení podmínek by proto mělo zohledňovat, že část odměny musí pracovník či pracovnice využívat také k vytváření rezerv a krytí období, kdy práci vykonávat nemůže. U profesí se specifickými zdravotními riziky je zároveň vhodné tato rizika identifikovat již při nastavování pracovních a smluvních podmínek, nikoli je ponechávat výhradně na jednotlivci.

5. Profese v kultuře a umění

Pro společnou metodiku férového odměňování je nejprve třeba vymezit, **jaké typy práce v kultuře a umění metodika zahrnuje**. Jejím předmětem jsou nejen profese tradičně označované jako umělecké. Na vzniku, realizaci, veřejném uvedení a dalším šíření kulturního díla se podílejí také profese koncepční, interpretační, odborné, technicko-umělecké, technické, produkční, manažerské, kurátorské, edukační, dokumentační, komunikační a distribuční. Bez jejich práce by kulturní projekt často nemohl vzniknout nebo by se nemohl dostat k publiku. Metodika se proto vztahuje ke všem placeným činnostem, které jsou nezbytnou součástí kulturního a uměleckého procesu, bez ohledu na to, zda jsou vykonávány v instituci, v nezávislé organizaci nebo v rámci jednorázového projektu.

Základním východiskem je **popis skutečného obsahu práce**. Samotné označení profese nemusí dostatečně vypovídat o rozsahu činností, míře odpovědnosti ani pracovních podmínkách. Pod stejným názvem mohou lidé vykonávat práci různé náročnosti; naopak obdobná činnost může být v různých oborech nebo organizacích označena rozdílně. V praxi se také běžně stává, že jeden člověk zastává více rolí současně. Například zaměstnání editora a redaktora může být spojeno do jedné pozice, zatímco redakční práci může vykonávat jak zaměstnanec nakladatelství, tak externí spolupracovník odměňovaný za konkrétní zakázku.

Typologie by měla rozlišovat také jednotlivé **fáze kulturního projektu**. Jiný charakter má vytvoření koncepce nebo autorského díla, jiný příprava a zkoušení, samotná realizace, technický provoz, reprízování, distribuce nebo práce s publikem. Některé profese působí pouze v jedné fázi, jiné provázejí projekt od prvotního záměru až po jeho veřejné uvedení a následný provoz. Pro stanovení odměny je proto důležité vědět nejen to, jakou profesi člověk vykonává, ale také kdy do projektu vstupuje, jak dlouho v něm působí a za jakou část výsledku odpovídá. Posuzovat by se měla také míra zodpovědnosti za realizaci díla či projektu.

Stejně podstatné je rozlišovat mezi odměnou za pracovní výkon a odměnou za poskytnutí práv k autorskému dílu. Některé činnosti vedou ke vzniku samostatného autorského výstupu, jiné spočívají v jeho interpretaci, technické realizaci, produkčním zajištění nebo dalším užití. V hudbě se proto doporučuje oddělit honorář za vytvoření díla od honoráře za jeho užití nebo reprízu. Ve výtvarném umění se obdobně rozlišuje hodinově odměňovaná práce a licenční či projektový vztah spojený například se zápůjčkou, reprodukcí nebo komerčním užitím již existujícího díla.

Zřizovaná a nezřizovaná kultura

Při popisu profesí je třeba odlišit typ organizace nebo projektu, v němž je práce vykonávána, od smluvního režimu konkrétní spolupráce. Zřizovaná instituce může zaměstnávat i externisty a nezřizovaná organizace může mít vlastní zaměstnance; samotná příslušnost ke zřizované či nezřizované kultuře proto neurčuje pracovní postavení člověka ani způsob jeho odměňování.

Ve zřizovaných kulturních subjektech poskytuje významný referenční rámec **katalog prací ve veřejných službách a správě**. Ten zařazuje práce zaměstnanectva odměňovaného platem do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu práce do jednotlivých povolání. Tento systém umožňuje spojit pracovní místo s určitou úrovní požadované odbornosti a odpovědnosti. Vztahuje se však k zaměstnaneckým místům ve veřejných službách a nevznikl jako úplná mapa všech současných kulturních rolí ani jako sazebník pro projektovou spolupráci s OSVČ.

Katalog prací a platové zařazení tak mohou být pro společnou metodiku důležitým **srovnávacím bodem**, nikoli však automatickým řešením pro všechny kulturní profese. Přímé převedení tabulkového platu na hodinový nebo projektový honorář by nezohlednilo rozdílné podmínky zaměstnaneckého a externího vztahu. Zaměstnanec vykonává práci v průběžném pracovním vztahu, zatímco OSVČ bývá najímána na jednotlivé výkony, části projektu nebo časově omezené zakázky a zpravidla sama nese větší část nákladů i rizik spojených s výkonem profese.

Externí odměna proto nemůže odpovídat pouze poměrné části hrubého platu zaměstnance. U osob samostatně výdělečně činných je třeba zohlednit například provozní náklady, pracovní vybavení, software, administrativu, účetnictví, pracovní prostor, nepravidelnost zakázek, nižší odvody na zdravotní a sociální pojištění a absenci placené dovolené či nemocenské. Rozsah těchto nákladů se navíc mezi profesemi výrazně liší.

V nezřizované kultuře není k dispozici obdobný jednotný rámec, který by projektové role automaticky zařazoval do platových tříd a přiřazoval jim způsob odměňování. Pracovní uspořádání zde bývá více závislé na konkrétním projektu, jeho rozpočtu a dohodě mezi organizací a spolupracující osobou. To zvyšuje potřebu společné metodiky, která umožní práci popsat a ocenit i tehdy, když pro ni neexistuje ustálený název nebo přesný protějšek v oficiálním katalogu.

Nezřizovaná scéna současně výrazněji ukazuje, jak se kulturní provoz proměňuje. Vedle tradičních profesí zde vznikají nebo se osamostatňují role spojené například s distribucí, péčí o kariéru umělce či turné, komunikací s pořadateli nebo technologickými formami tvorby. Příkladem může být booking manažer, jehož práce propojuje vyhledávání příležitostí, sjednávání termínů a podmínek vystoupení a komunikaci s festivaly, scénami nebo promotéry. Taková pozice se může dotýkat produkce, managementu i distribuce, ale nelze ji beze zbytku ztotožnit s žádnou z těchto oblastí. Podobně se v hudbě objevují nové digitální, intermediální a technologické profese i odborné role spojené s komunitní a edukační prací.

Právě u těchto kombinovaných nebo nově vznikajících pozic je důležité neodvozovat odměnu pouze od názvu profese. Rozhodující má být popis konkrétní pracovní náplně: jaké úkoly člověk vykonává, kolik času a přípravy práce vyžaduje, jakou odpovědnost dotyčná osoba nese, zda řídí další spolupracovníky či spolupracovnice, jaké náklady musí hradit a zda její práce vytváří autorský nebo jinak samostatně využitelný výstup. Tím lze do metodiky zahrnout i role, které se dále proměňují a jejichž názvy ještě nejsou ustálené.

6. Metodika férového odměňování

Profesní asociace zapojené do výzkumu byly osloveny především na základě jejich účasti v **pracovní skupině Ministerstva kultury k legislativnímu ukotvení statusu umělce**. Okruh spolupracujících organizací byl následně rozšířen o další profesní asociace a odborné platformy. Vzhledem k tomu, že produkční řetězec a povaha tvorby se pro každý obor liší, vytvořili jsme oborové pracovní skupiny, které pracovaly samostatně a průběžně sdílely výstupy na širších setkáních. Předmětem řešení bylo určení férové praxe (jak má vypadat, jak se projevuje), úvahy o férovém odměňování a katalogizace profesí.

Co je férové odměňování?

Férové odměňování je takové, které umožňuje pracujícím věnovat se svěřené práci bez toho, aby ji dotovali z vlastních zdrojů nebo aby kombinovali více úvazků. Při akademickém určování férové odměny jsme vycházeli ze situace zaměstnanectva. Pracovali jsme s veřejně dostupnými informacemi o výši platů, průměrném počtu pracovních dnů a svátků v roce, délce dovolené a nároku na nemocenskou a mateřskou dovolenou. Zohledňovali jsme také odvody na sociálním a zdravotním pojištění z pozice zaměstnavatelů, zaměstnanců i OSVČ.

Snahou bylo vytvořit jednoduchý přehled, který umožní stanovit personalizovaný odhad honoráře. Proto jsme se rozhodli počítat s nejběžnějším výdajovým paušálem v umění ve výši 40 %.

Dlouhodobé zaostávání honorářů za vývojem mezd je dobře doloženo například u literárního překladu. Podle výzkumu Překladatelů Severu vzrostly honoráře literárních překladatelů mezi lety 2000–2020 přibližně o **34 %**. Ve stejném období se podle aktuální časové řady **Českého statistického úřadu** zvýšila průměrná hrubá měsíční mzda v České republice z 13 219 Kč na 36 176 Kč, tedy přibližně o **174 %**. Také novější vývoj ukazuje, že růst honorářů nedokázal držet krok s růstem životních nákladů: mezi lety 2020–2023 se medián honoráře za normostranu zvýšil ze 180 na 210 Kč, tedy přibližně o **17 %**, zatímco kumulovaná inflace za stejné období činila přibližně **33 %**.

Vzhledem k různorodosti uměleckého/kulturního pole i vzhledem k tomu, že odměny rostou pomaleji než inflace, pracujeme se sazbou A a sazbou B.

Sazba A určuje minimální odměny, které odpovídají hodinové odměně 35. percentilu, tedy hranici, pod níž se nachází přibližně 35 % mezd a nad ní přibližně 65 % mezd v ČR. **Sazba B** potom modeluje odměnu, kterou by měl dostat člověk se vzděláním odpovídajícím vzdělání kulturních pracovníků a pracovnic. Tyto dvě sazby umožňují prostřednictvím čísel názorně ukázat, v čem spočívá dlouhodobé podfinancování sektoru. Díky nim je možné vyčíslit **osobní vklad/dar**, což je rozdíl mezi honorářem, který by měl člověk dostat, a tím, který dostává. Osobní vklad ukazuje míru osobní investice.

Metoda celkových mzdových nákladů („superhrubé mzdy“)

Zvolenou možností při stanovování referenční odměny OSVČ je vycházet z celkových mzdových nákladů, které by objednateli vznikly při zaměstnání pracovníka či pracovnice s odpovídající hrubou mzdou. Pro zjednodušení tuto metodu dále označujeme jako „metodu superhrubé mzdy“. Nejde přitom o někdejší daňový

pojem superhrubé mzdy, ale o pracovní označení pro celkovou cenu práce zaměstnance, tedy hrubou mzdu a zvýšenou o povinné odvody zaměstnavatele.

Východiskem metody je skutečnost, že prosté porovnání hrubé nebo čisté mzdy zaměstnance s fakturovanou odměnou OSVČ nevystihuje rozdíly mezi oběma režimy práce. Zaměstnanectvo vedle mzdy získává řadu jistot a nároků spojených s pracovním poměrem, například dovolenou, ochranu při skončení pracovního poměru (tj. má nárok na odstupné dle zákoníku práce, obecně je komplikovanější rozvázat pracovní poměr než ukončit spolupráci s OSVČ), úpravu pracovní doby a odměňování práce přesčas či ve dnech pracovního klidu. Zaměstnavatel za ně zároveň odvádí pojistné a nese část rizik spojených například s pracovním úrazem. U OSVČ jsou naopak některá z těchto rizik a nákladů přenesena přímo na pracující osoby. OSVČ si musí z vlastní odměny vytvářet rezervu pro období nemoci nebo výpadku zakázek, zajistit vlastní pojištění a počítat také s tím, že nižší vyměřovací základ znamená nižší budoucí nároky v systému sociálního zabezpečení (starobní důchod, invalidní důchod, podpora v nezaměstnanosti, nemocenské dávky aj.).

Přesné finanční vyčíslení všech těchto rozdílů by bylo velmi složité a záviselo by na individuální situaci každého pracovníka či pracovnice. Metoda proto vychází z celkových mzdových nákladů zaměstnavatele jako jednoduchého a transparentního vodítka. Jestliže například referenční hrubá mzda zaměstnanectva činí 49 215 Kč měsíčně, celkové náklady zaměstnavatele dosahují přibližně 65 850 Kč. Právě tato částka se v modelu stává výchozí měsíční odměnou OSVČ. Z ní OSVČ následně hradí vlastní sociální a zdravotní pojištění, případně nemocenské pojištění a daň; zbývající disponibilní příjem však nelze chápat jako částku určenou výhradně ke spotřebě, ale také jako zdroj pro vlastní rezervy a zabezpečení (např. vyšší spoření na důchod, vyšší riziková životní pojistka atd.).

Tento princip, tj. vycházet z celkových mzdových nákladů, má ještě jeden praktický význam: **omezuje ekonomickou motivaci nahrazovat zaměstnanecký vztah spoluprací s OSVČ pouze za účelem snížení nákladů**. Pokud je odměna OSVČ odvozena od celkové ceny srovnatelné zaměstnanecké práce, není pro objednatele samotná volba smluvního režimu automaticky zdrojem úspory. Rozhodnutí mezi zaměstnáním a externí spoluprací se tak může více řídit skutečnou povahou práce než rozdílem v nákladech.

Volba referenční mzdy

Samotná metoda neurčuje, **jak vysoká má být výchozí hrubá mzda zaměstnance**. Přiložená tabulka proto pracuje s několika možnými referenčními úrovněmi: od minimální mzdy a různé částí mzdového rozdělení přes medián – tedy hodnotu, pod níž se nachází polovina mezd a nad ní druhá polovina – a průměrnou mzdu až po údaje specifické pro kulturní sektor, důstojnou mzdu či platová minima ve veřejném sektoru. Cílem je umožnit porovnání, jak se volba výchozí hodnoty promítá do celkových nákladů zaměstnavatele, referenční odměny OSVČ a jejího předpokládaného čistého příjmu.

Pro úvahy o sazbě A je vhodné použít **35. percentil mzdového rozdělení**, tedy hranice, pod níž se nachází přibližně 35 % mezd a nad ní přibližně 65 % mezd. V použitém modelu odpovídá 35. percentilu hrubá mzda zaměstnance ve výši **38 033 Kč měsíčně**. Po přičtení zákonných odvodů zaměstnavatele činí celkové mzdové náklady na takového zaměstnance **50 888 Kč měsíčně**. Právě tato částka představuje v modelu výchozí měsíční odměnu OSVČ. Po odečtení modelované daně z příjmu (**2 020 Kč**), sociálního pojištění (**5 005 Kč**), nemocenského pojištění (**453 Kč**) a zdravotního pojištění (**3 306 Kč**) vychází **čistý měsíční příjem OSVČ přibližně na 40 104 Kč**. Jde tedy o hodnotu blízkou dříve uvažované referenční čisté odměně kolem 38 000 Kč.

Volbu 35. percentilu je však vhodné chápat jako **normativní rozhodnutí o výchozí úrovni**, nikoli jako součást samotného matematického principu metody. Kalkulace proto umožňuje tuto základnu měnit a porovnávat různé scénáře.

	minimální	1. kvartil (p25)	3. decil	35 percentil	4. decil	5.decil (medián)	průměr dle vyhlášky pro 2026	důstojná mzda ČR	důstojná mzda Praha	Medián mzda pracovníků v kultuře	Průměrná mzda pracovníků v kultuře
Hrubá mzda	**22 400**	**33 759**	**35 925**	**38 033**	**40 119**	**44 337**	**49 215**	**48 336**	**56 912**	**40 101**	**45 526**
Sociální zaměstnavatel	5 555	8 372	8 909	9 432	9 950	10 996	12 205	11 987	14 114	9 945	11 290
Zdravotní zaměstnavatel	2 016	3 038	3 233	3 423	3 611	3 990	4 429	4 350	5 122	3 609	4 097
Celkové náklady zaměstnavatele (=superhrubá mzda)	**29 971**	**45 170**	**48 068**	**50 888**	**53 679**	**59 323**	**65 850**	**64 674**	**76 148**	**53 655**	**60 914**
Daň OSVČ	130	1 510	1 765	2 020	2 275	2 770	3 370	3 265	4 285	2 260	2 920
Sociální OSVČ	5 005	5 005	5 005	5 005	5 173	5 716	6 345	6 232	7 338	5 170	5 870
Nemocenské OSVČ	267	402	428	453	478	529	587	576	678	478	543
Zdravotní OSVČ	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306	3 306
Čistý příjem OSVČ	**21 263**	**34 946**	**37 563**	**40 104**	**42 447**	**47 002**	**52 242**	**51 294**	**60 541**	**42 441**	**48 275**
čistý příjem zaměstnanec	19 012	27 349	28 939	30 486	32 017	35 113	38 694	38 049	44 343	32 004	35 986
rozdíl čistý příjem zaměstnanec vs. OSVČ	2 252	7 597	8 624	9 618	10 430	11 889	13 548	13 246	16 198	10 437	12 289

ODVOZENÁ HODINOVKA	Bez dovolené	Dovolená	Dovolená a nemocenská
Typ příjmu	**35 percentil**	**35 percentil**	**35 percentil**
Hrubá mzda zaměstnance	38 033	38 033	38 033
Hrubá odměna OSVČ	50 888	50 888	50 888
Čistá odměna OSVČ	40 104	40 104	40 104
počet hodin týdně	40	40	40
počet hodin měsíčně	173,92	160,595	156,595
hodinová sazba	293 Kč	317 Kč	325 Kč

ODVOZENÁ REFERENČNÍ ČÁSTKA ZA ROK	Bez dovolené	Dovolená	Dovolená a nemocenská
Typ příjmu	**35 percentil**	**35 percentil**	**35 percentil**
Hrubá mzda zaměstnance	38 033	38 033	38 033
Hrubá odměna OSVČ	50 888	50 888	50 888
Čistá odměna OSVČ	40 104	40 104	40 104
počet měsíců	12	40	40
koeficient dovolené	1	1,0547	1,0711
roční sazba	610 658 Kč	644 061 Kč	654 076 Kč

VÝPOČET ZOHLEDNĚNÍ DOVOLENÉ	
	zdroj: https://www.jezeksw.cz/duel/help/D_Personalistika_P8.htm
365,25	průměrný počet dnů v roce (vzhledem k přestupným rokům)
52,1785	průměrný počet týdnů v roce (365,25/7)
4,3480	koeficient – průměrný počet týdnů v měsíci (52,1785/12)
260,88	
21,7400	průměrný počet pracovních dní v měsíci (40 hod. x koeficient 4,348)
173,92	průměrný počet hodin v měsíci (40 hod. x koeficient 4,348)
20	dní dovolené

Jak pracovat s kalkulační tabulkou

Tabulka odděluje tři základní veličiny: **referenční hrubou mzdu zaměstnanectva, celkové mzdové náklady zaměstnavatele, které jsou rovny požadované měsíční odměně OSVČ, a výsledný čistý příjem OSVČ** po zaplacení odvodů a daně podle parametrů modelu. V **interaktivní verzi** může uživatel či uživatelka změnit výchozí měsíční mzdu a navazující hodnoty se automaticky přepočítají. Následující část kalkulace převádí měsíční referenční odměnu také na na **hodinovou nebo roční**, což umožňuje použít stejný základ pro odlišné profese.Důležitá je **„Volba referenční mzdy“**: tabulka neříká, který honorář je správný. Je nástrojem**, který umožňuje zvolenou úroveň transparentně přepočítat.** To je pro celou metodiku výrazně silnější a také lépe obhajitelné. Uvedené hrubé mzdy jsou převzaté z údajů ČSÚ, který je aktualizuje každý kvartál, dále ze sdělení Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV)č. 356/2025 Sb. (minimální mzda pro r. 2026), Nařízení vlády č. 365/2025 Sb. (průměrná mzda pro r. 2026), § 112 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (zaručené mzdy).

7. Právní rámec kolektivního vyjednávání OSVČ v kultuře

Omezení kolektivního vyjednávání OSVČ v kultuře

V českém právním řádu není obecně zakázáno kolektivní organizování a zastupování hospodářských a sociálních zájmů, naopak, ústavně je zaručeno právo sdružovat se na ochranu hospodářských a sociálních zájmů.

Praktická možnost umělců, kteří jsou OSVČ, společně vyjednávat o odměnách a pracovních podmínkách je však v České republice omezena.

Umělci působící jako OSVČ jsou z pohledu českého práva na ochranu hospodářské soutěže obvykle považováni za soutěžitele, neboť poskytují ekonomické služby a vzájemně si konkurují o zakázky a příjmy. Za soutěžitele mohou být považována také jejich profesní sdružení, pokud svou činností ovlivňují soutěžní prostředí.

Kolektivní dohody mezi umělci působícími jako OSVČ a rozhodnutí jejich profesních sdružení tak ve výsledku mohou být příslušnými orgány posouzeny jako **zakázané a neplatné dohody mezi soutěžiteli** podle § 3 zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, resp. podle čl. 101 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU).

Za takové zakázané dohody se potom podle stávající rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a související judikatury považují zejména dohody či rozhodnutí soutěžitelů obsahující **ujednání o přímém nebo nepřímém určení cen**, popřípadě o jiných obchodních podmínkách.

Vedle přímého určování cen například prostřednictvím závazných kolektivních tarifů jsou riziková také rozhodnutí profesních sdružení zahrnující nepřímé určování cen, jako jsou honorářové tabulky, minimální sazby nebo metodiky výpočtu honorářů, která mohou ovlivnit chování jejich členů. Právo na ochranu hospodářské soutěže přitom nerozlišuje podstatně mezi označením „cena“, „honorář“, „odměna“ nebo „autorská odměna“, rozhodující je, že jde o peněžní protiplnění za poskytnutou službu nebo vytvořené dílo.

V rozhodovací praxi Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže se tato otázka posuzovala a výše uvedené závěry byly potvrzeny například v případu Asociace užité grafiky a grafického designu[1] nebo v případu Jednoty tlumočníků a překladatelů[2].

1 Rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) ze dne 19. 10. 2009 sp. zn. R65/2009/HS-13615/310/JMa (Asociace užité grafiky a grafického designu).

2 Rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) ze dne 2. 7. 2018 sp. zn. S0381/2017/KD-16394/2018/853/PHa (Jednota tlumočníků a překladatelů).

Důsledky pro kulturní sektor a tendence evropské legislativy

Současná česká právní úprava neposkytuje obecnou možnost, aby si konkurující umělci, kteří jsou OSVČ, nebo jejich sdružení stanovili minimální honoráře či závazné sazby, aniž by se vystavili významnému riziku posouzení takového jednání jako zakázané dohody a souvisejícím sankcím.

Výjimky z tohoto režimu, například pravidlo de minimis nebo individuální výjimka pro dohody přinášející hospodářský pokrok a přiměřený prospěch spotřebitelům, jsou pro dohody o cenách obtížně použitelné.

Rizikem jsou potom, vedle neplatnosti takové dohody, zejména správní sankce a případně také soukromoprávní nároky osob poškozených protisoutěžním jednáním.

Výsledná situace působí jako strukturální paradox. Osoby působící v kultuře mohou být natolik ekonomicky slabší než jejich zadavatelé a odběratelé, že kolektivní vyjednávání se jim bude jevit jako vhodné a potřebné – současně jsou však kvůli svému postavení OSVČ považovány za soutěžitele, mezi nimiž je kolektivní sjednávání minimálních odměn zakázané. Právní rámec tak v tomto smyslu neposkytuje dostatečné nástroje k vyrovnání jejich pozice vůči zadavatelům a odběratelům.

Určitý prostor pro další vývoj řešení těchto otázek nabízejí dokumenty vycházející z činnosti Evropské unie.

Evropská legislativa stále výrazněji reflektuje specificky zranitelné postavení osob samostatně výdělečně činných v kulturním a kreativním sektoru. Autoři, výkonní umělci a další kulturní profesionálové často vyjednávají o svých odměnách individuálně, z ekonomicky slabší pozice vůči institucím, producentům či jiným zadavatelům. Kupříkladu **Pokyny Evropské komise** z roku 2022[3] výslovně pracují s kategorií ekonomicky závislých OSVČ a připouštějí, že kolektivní dohody upravující jejich pracovní podmínky nemusí vždy spadat pod výše popsaný zákaz podle čl. 101 SFEU. V rámci těchto pokynů se v tomto kontextu uznává potřeba umožnit kolektivní vyjednávání také OSVČ, jejichž postavení je srovnatelné se zaměstnanci nebo které čelí výrazné nerovnováze vyjednávací síly.

Další oporu pro posilování ochrany umělců představuje směrnice o autorském právu na jednotném digitálním trhu[4], která podporuje vhodnou a přiměřenou odměnu autorů a výkonných umělců a připouští využití kolektivního vyjednávání.

Doporučení Rady EU k posílení sociálního dialogu (2023)[5] podporuje odstraňování překážek kolektivního vyjednávání osob v nestandardních formách práce. Usnesení Evropského parlamentu z roku 2023 k rámci EU pro sociální a profesní situaci umělců a pracovníků v kulturních a tvůrčích odvětvích[6] potom zdůrazňuje jako žádoucí spravedlivou odměnu a možnost kolektivního vyjednávání v kulturním sektoru.

Tyto dokumenty samy o sobě nevytvářejí obecnou výjimku ze soutěžního práva ani bezprostředně nezakládají právo na kolektivní vyjednávání nebo stanovování minimálních cen v rámci uměleckých profesí.

---

3 Sdělení Komise — Pokyny k uplatňování právních předpisů Unie v oblasti hospodářské soutěže na kolektivní smlouvy týkající se pracovních podmínek osob samostatně výdělečně činných bez zaměstnanců, č. 2022/C 374/02, dostupné na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2022.374. 01. 0002.01.CES & toc=OJ%3AC%3A2022%3A374%3ATOC.

4 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, dostupná zde: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/ALL/?uri=CELEX%3A32019L0790.

5 Doporučení Rady ze dne 12. června 2023, k posílení sociálního dialogu v Evropské unii (C/2023/1389) dostupné na: https://publications.europa.eu/resource/cellar/b02cd114-93d8-11ee-b164-01aa75ed71a1.0002.03/DOC_1.

6 Usnesení Evropského parlamentu ze dne 21. listopadu 2023 obsahující doporučení Komisi o rámci EU pro sociální a profesní situaci umělců a pracovníků v kulturních a tvůrčích odvětvích (2023/2051(INL) -C/2024/4208, dostupné na: https://publications.europa.eu/resource/cellar/347eaec6-4955-11ef-acbc-01aa75ed71a1.0002.03/DOC_1.

Mohou však být podkladem pro argumentaci ve prospěch posílení sociálního dialogu, odstranění právních překážek kolektivního vyjednávání ekonomicky závislých OSVČ a pro úvahy o možných změnách vnitrostátní právní úpravy pro kulturní sektor.

Popsaný přístup totiž zároveň odráží širší evropský posun od striktního uplatňování soutěžního práva k zohlednění sociální ochrany a práva na přiměřenou odměnu ve vztahu k OSVČ působícím v kulturním sektoru. Také praxe některých evropských zemí ukazuje, že ochranu hospodářské soutěže a kolektivní vyjednávání OSVČ lze sladit prostřednictvím cílených výjimek nebo metodických pravidel.

Restriktivní výklad, který kolektivní sjednávání odměn vnímá primárně jako riziko kartelové dohody, proto v rámci evropského právního prostředí nepředstavuje jediný možný přístup.

8. Jednotlivé obory

Specifika filmové tvorby

Filmovou tvorbu nahlížíme v této výzkumné zprávě především prostřednictvím režie a scenáristiky, tedy profesí, které spojují autorskou odpovědnost s dlouhodobou projektovou prací. Na rozdíl od oborů, kde lze výkon relativně snadno vztáhnout k jednotlivému vystoupení nebo odevzdanému výstupu, je práce ve filmu rozložena do několika navazujících fází a její rozsah se váže k celému životnímu cyklu projektu. U režijních projektů rozlišujeme vývoj, intenzivní přípravu, samotné natáčení a postprodukci, propagaci a marketing; u scenáristiky potom jednotlivé stupně vývoje textu a následné licenční užití díla.

Specifikem režijní práce je především to, že samotné natáčení představuje pouze jednu fázi celkového výkonu profese. Režisér či režisérka pracují na projektu již ve fázi vývoje a přípravy a jejich činnost pokračuje také po skončení natáčení v postprodukci. Přípravu a postprodukci chápeme tudíž jako plnohodnotné fáze výkonu profese, nikoli jako vedlejší činnosti zahrnuté automaticky do natáčecích dnů. Rozsah režijní práce navíc roste s rozsahem projektu a změny v počtu natáčecích dnů se promítají i do navazujících fází přípravy a dokončování filmu.

Scenáristická práce obvykle probíhá v několika navazujících etapách. Nejprve může vzniknout **synopse**, tedy stručné shrnutí námětu a hlavní dějové linie. Na ni navazuje **treatment**, podrobnější prozaické rozpracování příběhu, postav a stavby budoucího filmu. **Draft** je první úplná verze scénáře, která již obsahuje jednotlivé scény a dialogy. Následný **rewrite** znamená rozsáhlejší přepracování scénáře, například změnu jeho struktury, postav nebo dějových linií, zatímco **polish** představuje závěrečné dopracování a zpřesnění textu bez zásadní změny jeho koncepce. Jednotlivé fáze mohou vyžadovat opakované konzultace a několik kol úprav, takže scénář zpravidla nevzniká jako jednorázově odevzdaný hotový text, ale jako výsledek delšího vývojového procesu.

Podmínky spolupráce se zároveň liší podle toho, zda scenárista či scénáristka rozvíjí **vlastní autorský projekt**, s jehož námětem sám/sama přichází, nebo zda píše **scénář na objednávku producenta**. V prvním případě může scenárista či scénáristka nést větší část počátečního rizika vývoje; ve druhém by mělo být předem jasně stanoveno, které fáze práce si producent či producentka objednává a jak budou hrazeny. Toto rozlišení má význam také pro následnou dohodu o tom, za jakých podmínek smí být scénář použit při výrobě filmu.

Pro film je také charakteristická vysoká míra časové rezervace a fragmentace práce. Audiovizuální projekty často vyžadují, aby si freelancer či freelancerka vyhradil/a konkrétní bloky času, které není možné snadno využít pro jinou zakázku. Pokud je práce objednávána po jednotlivých dnech či kratších úsecích, vznikají mezi nimi obtížně využitelná období a freelancer či freelancerka má více organizační práce spojené s koordinací, přepínáním mezi projekty a opětovným vstupem do materiálu.

Dalším podstatným rysem je **propojení tvůrčí práce s autorskými a licenčními vztahy**. U scenáristiky oddělujeme práci na vývoji od licence k užití díla a pracujeme také s opcí či možností výkupu licence. U režie je licence součástí celkové odměny, přičemž profesní asociace preferují také v případě režie rozdělení honoráře na honorář za výkon a licenci. Tvůrčí práce ve filmu tedy nekončí odevzdáním výkonu, ale je úzce spojena i s následným užíváním výsledného díla.

Hlavní problémy stávající praxe ve filmové tvorbě

Jedním z hlavních problémů filmové tvorby je **nedostatečné zohlednění práce, která probíhá před natáčením a po jeho skončení**. Režijní práce nezačíná prvním natáčecím dnem ani nekončí posledním dnem natáčecím. Zahrnuje raný vývoj projektu, intenzivní přípravu před natáčením, samotné natáčení i následnou práci při dokončování filmu. Každá z těchto fází vyžaduje vlastní čas a pracovní kapacitu. Pokud se honorář odvozuje pouze od počtu natáčecích dnů, významná část skutečně vykonané režijní práce může zůstat nezohledněna nebo nezaplacena.

S tím také souvisí **neplacený nebo nedostatečně odměňovaný vývoj projektu**. Raná fáze přípravy, v níž se utváří námět a podoba budoucího filmu, by měla být považována za samostatnou část práce. V praxi dochází často k situaci, kdy tato fáze režijní práce není hrazena. U scenáristiky může být riziko ještě výraznější: při rozvíjení vlastního autorského projektu může scenárista či scénáristka vytvořit synopsi, tedy stručný nástin příběhu, a treatment, tedy jeho podrobnější rozpracování, bez samostatného honoráře. Odměna potom může přijít až za pozdější úpravy scénáře nebo za poskytnutí práva použít scénář při výrobě filmu. Scenárista či scénáristka tak investuje čas do projektu ještě předtím, než je jisté, že bude film skutečně realizován a že se mu/jí vložená práce finančně vrátí.

Výrazným specifikem audiovize je také zmiňovaná **fragmentace zakázek a blokování pracovní kapacity**. Pokud se odměna posuzuje pouze podle skutečně odpracovaných hodin či dnů, tento náklad projektového způsobu práce zůstává skrytý.

U scenáristické práce je citlivým místem **rozlišení mezi odměnou za psaní a další vývoj scénáře a odměnou za právo scénář použít při výrobě filmu**. Smlouva by měla jasně stanovit, zda scenárista či scénáristka rozvíjí vlastní autorský projekt, nebo píše scénář na objednávku producenta, a které fáze práce jsou samostatně hrazeny. U vlastního projektu si může producent nejprve sjednat placenou a časově omezenou opci, tedy přednostní právo rozhodnout o dalším využití scénáře. Pokud film vstoupí do výroby, následuje licence a odměna za užití díla. U scénáře psaného na objednávku může být licence sjednána při zahájení výroby, případně formou jednorázového širšího oprávnění k užití scénáře již ve fázi vývoje, označovaného jako **buyout**. Vždy musí být zřejmé, která část honoráře náleží za samotnou práci na scénáři a která za poskytnutí práv k jeho užití.

Samostatnou otázkou jsou také **zásahy do výsledné podoby díla**. U autorských projektů náleží rozhodující slovo o výsledné podobě díla autorovi/autorce či autorskému týmu. Jakékoli zásahy ze strany producenta by měly být podmíněny autorovým/autorčiným souhlasem a respektovat jeho/její tvůrčí koncepci. U zakázkových projektů má producent vzhledem ke svému zadání a odpovědnosti za projekt přirozeně větší možnost výsledné dílo ovlivňovat a usměrňovat. Ani zde by však změny neměly probíhat jednostranně: jejich rozsah a důvody by měly být transparentně komunikovány a zásadní tvůrčí zásahy by měly vznikat na základě dohody mezi producentem a režisérem.

Stávající praxe tedy naráží především na to, že **filmová práce je dlouhá, členitá a projektově fragmentovaná**, zatímco odměňování může mít tendenci zachycovat jen její nejviditelnější část. Pro férové pracovní podmínky je proto zásadní uznat přípravu, vývoj, postprodukci, propagaci a marketing, rezervaci kapacity i licenční vztahy jako samostatné součásti profesionální práce.

Co je pro filmovou tvorbu potřeba specificky smluvně ošetřit?

U filmové tvorby je zásadní, aby smlouva **rozlišovala jednotlivé uvedené fáze práce a jejich rozsah**. U režie by proto neměla pracovat pouze s počtem natáčecích dnů, ale také samostatně vymezit vývoj, intenzivní přípravu a postprodukci. Tyto fáze mají vlastní časovou náročnost a při navýšení rozsahu natáčení nebo skutečného počtu přípravných či postprodukčních dnů se má odpovídajícím způsobem navýšit i odměna.

Smluvně je vhodné přesně ošetřit také **časovou rezervaci a kontinuitu práce**. Audiovizuální projekty často blokují kapacitu freelancera či freelancerky po jednotlivých dnech či kratších úsecích, přičemž mezi nimi vznikají obtížně využitelná období. Dohoda by proto měla co nejpřesněji určit, v jakých blocích a termínech je práce objednávána a jak bude řešena situace, kdy se původně souvislá práce rozpadne na více oddělených částí. Tato fragmentace je jednoznačně spojena s vyššími náklady na koordinaci a s rizikem nevyužití zbývající pracovní kapacity. Zároveň je nutné smluvně ošetřit, kdo nese náklady spojené s rušením a přesunem termínů.

U scénáristické práce je potřeba smluvně oddělit **odměnu za psaní a postupný vývoj scénáře od odměny za právo scénář použít při výrobě filmu**. Smlouva by měla především určit, zda scenárista či scénáristka rozvíjí vlastní autorský projekt, nebo zda píše scénář na objednávku producenta. Zároveň má být zřejmé, které fáze práce jsou objednány a samostatně hrazeny, ať už jde o synopsi, treatment, ucelenou verzi scénáře nebo její přepracování. Vedle odměny za tyto činnosti musí smlouva také samostatně upravit podmínky, za kterých může producent scénář použít. Bez tohoto rozlišení hrozí, že budou samotná práce na scénáři i rozsáhlé oprávnění k jeho dalšímu využití zahrnuty do jediné částky, aniž bude jasné, za co přesně je scenárista či scénáristka placen/a.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat **opci a licenci**. U vlastního autorského projektu si může producent nejprve sjednat placenou a časově omezenou opci, tedy přednostní právo po určitou dobu rozhodnout, zda bude chtít scénář dále rozvíjet a připravit k výrobě. Pokud film skutečně vstoupí do výroby, následuje dohoda o licenci a odměně za použití scénáře. U scénáře psaného na objednávku producent hradí sjednané fáze práce a samostatně se dohodne se scenáristou či scénáristkou na tom, jak a v jakém rozsahu smí výsledný text použít. Oprávnění k užití může vzniknout až při zahájení výroby, nebo může být sjednáno již během vývoje formou jednorázově placené širší licence (někdy označované jako buyout). Smlouva má vždy jasně určit, která část odměny náleží za práci na scénáři, která za opci a která za poskytnutí licence.

Režisér či režisérka je autorem/autorkou audiovizuálního díla a jako takový/taková má autorská práva k výslednému filmu. Producentovi poskytuje licenci, tedy oprávnění film vyrábět, zveřejňovat, distribuovat a jinak užívat v rozsahu stanoveném smlouvou. Smlouva by proto měla jasně rozlišit odměnu za režijní práci a odměnu za poskytnutí licence, případně výslovně uvést, že jsou obě složky zahrnuty v jedné celkové částce. Vedle pevné odměny má být sjednán také podíl autora či autorky na výnosech filmu.

U nízkorozpočtových hraných filmů a dokumentů může být část odměny nad minimální garantovanou hranici sjednána jako odložený honorář (deferred fee). Jde o předem určenou část honoráře, která není vyplacena ihned, ale až po splnění smluvené podmínky, například z prvních výnosů filmu. Odložený honorář je třeba odlišit od podílu na výnosech nebo koprodukčního podílu, neboť tyto formy odměny závisejí na ekonomickém úspěchu projektu. Smlouva musí přesně stanovit výši odložené částky, podmínky jejího vyplacení a to, zda nárok na ni trvá i v případě, že film očekávané výnosy nevytvoří.

Pro film je tedy typické, že smlouva musí zachytit nejen **co** má být vytvořeno, ale také **v jakých etapách, v jakém časovém rozsahu a s jakými právy k výsledku**. Přesné oddělení práce na vývoji, realizaci a postprodukci od licenčního užití je v tomto oboru klíčové pro transparentní a předvídatelné nastavení spolupráce.

Samostatnou kapitolu audiovize tvoří **herecká práce**. Základem férové spolupráce je předvídatelnost pracovních podmínek, transparentní vymezení rozsahu práce a vyvážené rozdělení ekonomických rizik mezi

producenta a herce. **Honorář by měl odpovídat skutečnému rozsahu všech činností spojených s realizací výkonu**, nikoli pouze počtu natáčecích dnů. Měl by zohledňovat přípravu na roli, zkoušky, postsynchrony, propagační povinnosti, odborné a umělecké nároky výkonu i omezení dalších výdělečných příležitostí.

Standardní natáčecí den by neměl přesáhnout 12 hodin včetně přestávky na hlavní jídlo. Práce nad tento rozsah by měla být samostatně honorována, přičemž **doporučené minimální ohodnocení přesčasové práce činí 10 % sjednaného denního honoráře za každou započatou hodinu přesčasu**. Tento princip má zohlednit zvýšenou časovou zátěž a současně motivovat k efektivnímu plánování výroby.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat **marketingové a propagační součinnosti**, jejíž časová náročnost bývá při sjednávání honoráře často podceňována. Její rozsah by měl být přiměřený významu role a výši honoráře, předem transparentně stanovený a ekonomicky zohledněný. Zejména u aktivit vyžadujících opakované cestování, účast na regionálních premiérách, natáčení propagačních materiálů a dalších časově náročných povinností je důležité rozlišovat mezi běžnou součinností a dodatečnou prací, za kterou by měla náležet samostatná odměna.

Zásadním principem je také kompenzace rezervované pracovní kapacity a ušlých příležitostí. Při zrušení potvrzeného natáčecího dne by měl mít herec nárok na přiměřenou část sjednaného honoráře, odstupňovanou podle předstihu, s jakým bylo zrušení oznámeno. Asociace hereckých agentů navrhuje kompenzaci 50 % denního honoráře při zrušení méně než 24 hodin předem a 100 % při zrušení méně než 12 hodin předem, s výjimkou případů vyšší moci.

U dlouhodobých projektů je vhodné využívat předběžné dohody o rezervaci termínů (deal memo), která stanoví rozsah časové blokace a podmínky jejího zrušení. Pokud producent od projektu odstoupí, měla by kompenzace reflektovat délku rezervace, rozsah původně sjednané práce a ztrátu možnosti přijmout jiné zakázky. Tyto náklady a rizika by neměly být přenášeny výhradně na herce či herečku.

Součástí férové praxe je zajištění odpovídajících pracovních podmínek, které herci či herečce umožňují soustředit se na kvalitní umělecký výkon. Producent by měl zajistit důstojné, teplé a klidné zázemí pro přípravu a odpočinek během natáčení, odpovídající stravování a dostupnost občerstvení po celý natáčecí den. Při natáčení mimo místo bydliště by měla být zajištěna přiměřená doprava a v případě potřeby také ubytování odpovídající délce a charakteru pracovního pobytu. Náklady na dopravu, ubytování a další nezbytné podmínky realizace výkonu by neměly být přenášeny na herce či herečku ani hrazeny na úkor jeho/jejího honoráře. Tyto náklady představují součást výrobních nákladů audiovizuálního díla, nikoli odměny za uměleckou práci. Férová praxe dále předpokládá včasné poskytování natáčecích plánů a předchozí dohodu o nestandardních nárocích na roli. U dlouhodobých seriálových projektů je důležité zohlednit také ekonomické dopady opcí a rezervací pro případná pokračování. Herci a herečky jsou často vyblokování na další rok, ale zda se bude skutečně v natáčení pokračovat se dozví velmi pozdě.

Specifika hudebních profesí

Hudební sektor zahrnuje **velmi různorodé formy umělecké práce**, od interpretace přes autorskou tvorbu až po specializované realizační činnosti. Vedle klasické a vážné hudby sem patří například stará a barokní hudba, jazz, pop, elektronická hudba, studiové nahrávání i koncertní a festivalový provoz. Jednotlivé části oboru se přitom výrazně liší způsobem práce, mírou přípravy, ekonomickým zázemím i tím, jak často se konkrétní repertoár opakuje.

Důležitým rozlišením je, zda hudebník či hudebnice pracuje se **stálým repertoárem**, nebo zda připravuje **nový program pro konkrétní projekt**. Kapely a některé soubory mohou mít podstatnou část programu dlouhodobě osvojenou a uvádět ji opakovaně. Naproti tomu v klasické hudbě nebo v projektově orientovaném provozu se často připravuje jednorázový repertoár pro konkrétní koncert či událost. Tento rozdíl má přímý dopad na rozsah přípravy a na to, jak vhodně nastavit způsob odměňování.

Pro část hudebních profesí je charakteristická mimořádně vysoká míra specializace. Výrazným příkladem je oblast staré hudby, kde se jedná o náročnou odbornou orientaci, kterou nelze běžně vykonávat pouze jako doplněk jiné umělecké činnosti. U profesionálů a profesionálek usilujících o působení ve špičkových souborech je dlouhodobé soustředění na danou oblast prakticky nezbytné. Přibližně 90 % profesionálních hudebníků a hudebnic na scéně staré hudby se živí právě tímto oborem, případně jej doplňuje pedagogickou činností.

Hudební provoz je zároveň často závislý na **externích spolupracovnících**, kteří jsou najímáni na jednotlivé koncerty nebo projekty. Výše jejich odměny nebývá jednotná a může se odvíjet od konkrétního orchestru, zkušenosti interpreta či interpretky, místa působení i dostupnosti daného nástroje. Vyšší vyjednávací pozici mohou mít například zkušení externisté a externistky z Prahy nebo hráči a hráčky na méně zastoupené nástroje, jako jsou lesní rohy či jiné žesťové nástroje. Naopak hudebníci a hudebnice v regionech mohou někdy přijmout nižší odměnu u prestižní akce právě kvůli reputační hodnotě vystoupení.

Hudební práce se tak od řady jiných oborů odlišuje především kombinací velmi rozdílných provozních modelů, vysoké profesní specializace a výrazně proměnlivé cenotvorby. Pro metodiku férového odměňování proto nestačí jediná univerzální sazba; je nutné rozlišovat typ repertoáru, roli interpreta či interpretky, míru přípravy, specifika žánru a podmínky konkrétního provozu.

Hlavní problémy stávající praxe

Jedním z výrazných problémů hudebního sektoru je **běžné přijímání podhodnocených honorářů**, často s argumentem, že vystoupení přinese umělci či umělkyni propagaci nebo prestiž. V sociologii se pro tento fenomén používá termín hope labour. K hraní „pod cenou“ dochází jak na větších festivalech, tak v menších klubech; v některých případech je odměna navíc navázána pouze na podíl ze vstupného, například ve výši 70 % po odečtení přímých nákladů. Takové nastavení přenáší významnou část ekonomického rizika na samotné hudebníky a hudebnice a oslabuje možnost vytvářet stabilnější cenové standardy.

Specifickou nerovnováhu představuje také skutečnost, že **technické profese bývají v některých situacích lépe odměňovány než interpreti a interpretky**. Zvukaři či osvětlovači mají často jasněji stanovené sazby a dokážou si vyjednat konkrétní částku, zatímco hudebníci a hudebnice přijímají výrazně proměnlivější podmínky. Nezřídka nastávají situace, kdy je zvukař či zvukařka placen/a lépe než hudebník, který odehrál hlavní program.

Nízké a nepravidelné příjmy vedou také k častému **kombinování několika pracovních činností současně**. Hudebníci a hudebnice mohou vedle zaměstnání v orchestru vyučovat, externě vystupovat nebo pracovat na studiových nahrávkách. Tento „patchwork" různých zdrojů příjmů se tak stává běžným způsobem, jak zajistit ekonomickou udržitelnost profesního působení.

Zvlášť zranitelnou skupinou mohou být hudebníci a hudebnice, jejichž profesní dráha je úzce specializovaná a kteří/které nemají jiné pracovní uplatnění. Při vyjednávání bývají vystaveni tlaku, že je lze nahradit mladšími studenty a studentkami bez závazků ochotnými pracovat za nižší odměnu. V důsledku toho mohou setrvávat v kapelách nebo projektech s nevýhodnými podmínkami.

Ekonomická nejistota má i **sociální a generační dopady**. Zkušenější hudebníci a hudebnice mnohdy opouští svou profesi z ekonomických důvodů, ve velmi obtížné situaci se potom nacházejí rodiče samoživitelé. Vedle toho hraje významnou roli individuální vyjednávací schopnost: citlivější či introvertnější hudebníci a hudebnice mohou mít větší obtíže požadovat vyšší honorář, což dále prohlubuje rozdíly mezi jednotlivci.

Podmínky navíc nejsou stejné napříč žánry ani typy hudebního provozu. Existují značné rozdíly mezi jazzem, popem, elektronikou a dalšími oblastmi, přičemž právě jazz je segment s dlouhodobě velmi nepříznivými podmínkami. Odlišnou strukturální situaci představuje například oblast staré hudby: její profesionální scéna v ČR funguje bez zřizovatelů a bez stabilního institucionálního financování. Tato 100% závislost na projektové podpoře (granty, donoři) zvyšuje ekonomickou nejistotu souborů i jednotlivých hudebníků a hudebnic.

Současná praxe je tedy charakteristická kombinací cenové nestability, silné individuální vyjednávací závislosti, nerovného postavení jednotlivých profesí a výrazných rozdílů mezi žánry a provozními modely. Právě proto je v hudbě obtížné pracovat s jediným univerzálním honorářovým standardem bez dalšího členění podle typu výkonu a konkrétního pracovního kontextu.

Co je pro hudební obor potřeba specificky smluvně ošetřit?

V hudební oblasti je důležité omezit praxi, kdy je nízký nebo žádný honorář ospravedlňován **propagačním či prestižním přínosem vystoupení**. Ke hraní „pod cenou" dochází jak na festivalech, tak u dalších typů pořadatelů a prestiž akce může sama o sobě snižovat vyjednávací pozici interpreta či interpretky. Smluvní vztah by proto měl vždy obsahovat předem sjednanou odměnu za umělecký výkon a neměl by stavět ekonomickou hodnotu práce pouze na předpokládaném budoucím zviditelnění hudebníka.

S tím souvisí potřeba **transparentně vykazovat honoráře také v rozpočtech projektů financovaných z veřejných prostředků**. Mzdové náklady se v žádostech někdy vůbec neobjevují a umělecké honoráře mohou být zahrnuty pod obecnou položkou „služby", aniž je zřejmé, zda odpovídají férovému ocenění práce. Pro grantové prostředí je proto vhodné jednotlivé umělecké výkony a jejich odměny zpřehlednit a vytvořit možnost posoudit, zda rozpočet skutečně počítá s odpovídajícími náklady na práci.

Samostatné smluvní nastavení vyžadují **externí hráči a hráčky a záskoky**. Jejich zapojení může mít velmi odlišné nároky podle toho, zda vstupují do již známého programu, nebo si musí nastudovat nový repertoár pro jediný koncert. Výše odměny by proto neměla vycházet pouze ze samotného času vystoupení, ale měla by zohledňovat také potřebnou přípravu, specifickou nástrojovou odbornost a případné cestování. Hodnota externisty může být ovlivněna rovněž dostupností konkrétního nástroje a místem působení, což je třeba při sjednávání podmínek transparentně zohlednit.

Problematické jsou rovněž dohody, v nichž je odměna interpreta či interpretky založena především na **procentu ze vstupného po odečtení nákladů**. Takový model přenáší část podnikatelského rizika pořadatele na hudebníky či hudebnice, přestože ti/ty musí svou práci a přípravu vykonat bez ohledu na výslednou návštěvnost. Z hlediska férovějšího nastavení je proto vhodné sjednávat garantovaný honorář, který pokrývá samotný výkon i nezbytnou přípravu; případný podíl ze vstupného může fungovat spíše jako další složka odměny než jako její jediný základ.

U hudby je tedy podstatné, aby smlouva neoceňovala pouze viditelný okamžik koncertu, ale zachytila i práci, která mu předchází, a aby ekonomické riziko pořadatele nebylo automaticky přesouváno na interpreta či interpretku.

Specifika divadelní tvorby

Divadelní oblast v této zprávě zahrnuje ve srovnání s ostatními sledovanými obory výrazně širší spektrum profesí, pracovních režimů a typů tvůrčí odpovědnosti. Vedle výkonných umělců zde působí autorské a koncepční profese, členové a členky inscenačních týmů, technické a organizační profese i odborníci a odbornice zaměření/zaměřené například na práci s publikem. Jednotlivé role se liší nejen charakterem práce, ale také způsobem odměňování, délkou a fázováním pracovního procesu, mírou autorského vkladu, licenčními vztahy a postavením v rámci instituce či nezávislé scény. Z tohoto důvodu není vhodné pojednávat divadlo jako jediný homogenní celek. V následujících kapitolách proto rozlišujeme několik profesních perspektiv a věnujeme se jim samostatně, aby bylo možné přesněji zachytit jejich specifické pracovní podmínky a potřeby v oblasti férového odměňování.

Specifika autorských a koncepčních profesí v divadle

Autorské a koncepční profese v divadle zahrnují tvůrčí, odborné a realizační činnosti hostujících členů a členek inscenačních týmů, kteří/které působí převážně v režimu OSVČ. Patří sem zejména režie, scénografie a kostýmy, hudba a zvukový design, světelný design, projekce a video, dramaturgie a tvorba autorských textů či adaptací literárních předloh. Jejich práce je specifická tím, že v sobě spojuje kreativní tvorbu, odborné rozhodování, technické zajištění i organizační koordinaci a probíhá v delším časovém horizontu než představuje samotné zkouškové období.

Pracovní proces těchto profesí lze rozdělit do tří hlavních fází: **přípravy, realizace a licence**, případně tvorby, výkonu a licence. Fáze přípravy zahrnuje studium scénáře a dalších materiálů (primární i sekundární literatura, různé verze adaptací a překladů, odborné texty apod.), rešerše, psaní nebo úpravy textu, tvorbu dramaturgicko-režijní, scénografické či kostýmní koncepce, komponování hudby nebo přípravu materiálu pro zvukový, světelný či obrazový design. Součástí této fáze jsou také četné tvůrčí i organizační schůzky, jednání s vedením a dramaturgií divadla, obhlídky prostor, setkání s herci či herečkami, výrobními a technickými složkami či dalšími členy a členkami týmu. Příprava vrcholí explikací, tedy prezentací umělecké koncepce, na niž navazují předávací a výrobní porady, často ještě několik měsíců před zahájením samotného zkoušení.

Druhou fází je **realizace**, která zahrnuje nejen zkoušení, zpravidla v délce sedmi až osmi týdnů, ale také dohled nad výrobou scénických a kostýmních prvků, nahrávání hudby, korepetice, natáčení a střih videa, pravidelné konzultace výrobního procesu, svícené a zvukové zkoušky a další činnosti spojené s uvedením koncepce do výsledné podoby. Ani tato fáze není totožná pouze s dobou strávenou ve zkušebně, protože mezi jednotlivými etapami pokračují další schůzky, rešerše, studium a komunikace s ostatními složkami divadla.

Třetí složkou je **licence**, která se váže k dalšímu uvádění již vytvořeného díla. Po premiéře následují reprízy a s nimi souvisí majetková autorská práva. Odměna za licenci může mít podobu fixní částky, tantiém nebo kombinace obou forem. Tato část je odlišná od odměny za samotnou tvorbu a realizaci inscenace a vztahuje se k následnému užití autorského díla.

Právě komplexní a dlouhodobý charakter těchto profesí je odlišuje od činností, které lze jednoduše vyjádřit pouze počtem odpracovaných hodin nebo dnů. Rozsah práce nelze spolehlivě určit jen podle délky zkouškového období nebo velikosti inscenace. I menší inscenace může být technicky nebo koncepčně mimořádně náročná a menší počet účinkujících automaticky neznamená menší rozsah práce na režii, scénografii, hudbě

či dalších složkách. Z tohoto důvodu není u autorských a koncepčních profesí vždy dostačující čistě hodinový nebo denní model odměňování; je třeba zohlednit celý proces tvorby, její náročnost a profesní kapacitu, kterou projekt vyžaduje.

Hlavní problémy stávající praxe

Za jeden z nejvýraznějších problémů současné praxe lze považovat **zahajování práce bez předem uzavřené smlouvy**. U hostujících členů a členek inscenačních týmů se smlouva běžně podepisuje až v době explikace, někdy ještě později, výjimečně dokonce až po premiéře. Explikací rozumíme prezentaci umělecké koncepce připravované inscenace, kdy členové a členky inscenačního týmu představují svůj záměr vedení divadla, dramaturgii a souvisejícím výrobním, technickým, administrativním či propagačním složkám. Explikaci přitom obvykle předchází rozsáhlá příprava, která zahrnuje studium podkladů, rešerše, tvorbu režijní, dramaturgické nebo výtvarné koncepce a řadu pracovních schůzek. V okamžiku, kdy se začíná o smluvních podmínkách skutečně jednat, tak může mít hostující umělec či umělkyně za sebou již významnou část práce. Jejich vyjednávací pozice je následně znevýhodněna, neboť jsou na projekt časově i ekonomicky navázáni a možnost spolupráci za nevyhovujících podmínek odmítnout je podstatně menší.

Problematický je také **způsob vyplácení honoráře**. Pokud je celá odměna splatná až po premiéře, znamená to v praxi, že umělec či umělkyně pracují po dobu několika měsíců bez průběžného příjmu, přestože jednotlivé fáze práce již byly dokončeny. Oborové asociace výslovně upozorňují, že tento způsob vyplácení neodpovídá skutečnému procesu tvorby a realizace inscenace a představuje spíše zjednodušení pro administrativu divadla než spravedlivé nastavení odměny.

Dalším problémem jsou **nevyvážené smluvní podmínky**. Smlouvy jsou často formulovány výrazně ve prospěch zadavatele, například prostřednictvím přísných sankcí vůči freelancerům či freelancerkám, neurčitých časových podmínek nebo širokého práva divadla jednostranně měnit průběh spolupráce a zasahovat do svobody uměleckého projevu. Takové nastavení zvyšuje nejistotu na straně hostujících umělců či umělkyň a omezuje jejich možnost reálně ovlivnit pracovní podmínky.

Za problematickou praxi jsou považovány také **dohody o mlčenlivosti vztahující se k výši honoráře**. Podklady upozorňují, že utajování výše odměn omezuje možnost porovnávat podmínky a vyjednávat o rovném zacházení. V širším kontextu tak může tato praxe přispívat k přetrvávání rozdílů v odměňování, včetně rozdílu odměňování žen a mužů nebo podle věku (gender pay gap, age pay gap).

Významnou zátěž představují rovněž **cestovní a ubytovací náklady**, které nejsou vždy předem sjednány a ve většině případů bývají přenášeny na samotné umělce či umělkyně. Někdy se předpokládá, že si hostující tvůrci tyto výdaje hradí sami, případně jsou nuceni využívat nevyhovující ubytovací podmínky. Cestovní a ubytovací náklady by přitom neměly být skrytou součástí honoráře podléhajícího dani z příjmu, ale měly by být řešeny samostatně, například ve formě paušální částky odpovídající reálným cenám ubytování a dopravy v dané lokalitě nebo vzdálenosti.

Nejistotu dále zvyšuje **absence jasných storno podmínek**. Pokud je inscenace zrušena nebo odložena, hostující umělci a umělkyně nemusejí mít zajištěn nárok na odpovídající odměnu za práci, kterou už vykonali, nebo na finanční náhradu ušlého zisku. Zvlášť problematické je to v situaci, kdy projekt zabral významnou část jejich pracovní kapacity a omezil možnost přijmout jiné zakázky.

Běžnou praxí je rovněž předpoklad, že hostující umělec nebo umělkyně **poskytuje licenci neomezeně**, tedy navždy (buyout) a pro veškerá dostupná území a účely (všechny druhy majetkových práv), jak je ve smlou-

vách často uvedeno a nespecifikuje se například svolení pro komerční užití díla nebo jeho částí, vytvoření záznamu pro TV, kina, streamovací platformy apod. nebo poskytnutí licence v podobě podlicence. To může ve výsledku znamenat, že hostující umělec či umělkyně mohou přicházet o možnost podílu na zisku v případě, že je inscenace velmi úspěšná, uvádí se celá léta v desítkách nebo stovkách repríz anebo divadlo pronajme jejich dílo nebo jeho část třetím stranám ke komerčním účelům, přeprodá inscenaci jinému divadlu v jiném obsazení apod.

K licenčním ujednáním patří i doložky týkající se použití jména, podobizny a některých dalších údajů (např. profesní historie) v jakékoliv souvislosti s divadelní inscenací, tedy nejen na plakátech, programech nebo vstupenkách, ale i internetové prezentaci, v médiích, na reklamních předmětech apod. I v této oblasti se často počítá s neomezeným užitím a předpokládá se účast a součinnost hostujících umělců nebo umělkyň dle pokynů a potřeb divadla. Hostující umělec nebo umělkyně jsou tedy zavázáni k veřejnému vystupování i přesto, že to pro ně není komfortní nebo nesouhlasí například z ideových důvodů s prezentací své osoby v určitém společensko-politickém kontextu nebo v bulvárních médiích.

Co je pro tento obor potřeba specificky smluvně ošetřit?

Základním předpokladem férové spolupráce je **uzavření a podpis smlouvy ještě před zahájením práce**. U autorských a koncepčních profesí to znamená před začátkem přípravné fáze, nikoli až při explikaci nebo během zkoušení. Smlouva má od počátku vymezit rozsah práce, časový harmonogram a finanční podmínky, aby obě strany znaly své závazky dříve, než začne vznikat samotné dílo.

Odměna by měla být **rozložena do dvou až tří splátek**, které odpovídají jednotlivým fázím pracovního procesu. Vhodný je například model poloviny honoráře po explikaci a druhé poloviny v den premiéry nebo rozdělení na třetiny při podpisu smlouvy, po odevzdání návrhů a po premiéře. Důležité je, aby splátky nebyly chápány jako zálohy, ale jako odměna za již skutečně odvedenou práci a aby jejich splatnost byla předem přesně stanovena.

Smlouva by měla rovněž obsahovat **přesný časový harmonogram spolupráce**. Ten má zahrnovat termíny explikace, inscenačních, předávacích a výrobních porad, odevzdání jednotlivých částí díla, začátek a konec zkoušení, technické, kostýmové, světelné a zvukové zkoušky, hlavní a generální zkoušky i premiéru. Součástí smluvně ošetřené dohody má být také reálný počet zkoušek ve zkušebně a na jevišti.

Samostatně je vhodné upravit **cestovní náklady a ubytování**. Cestovné by mělo odpovídat minimálně ceně autobusové nebo vlakové jízdenky ve 2. třídě a předpokládaný počet cest by měl být dohodnut předem; oborové asociace uvádí jako standardní příklad u členů a členek tvůrčího týmu přibližně pět až šest cest. Ubytování má splňovat základní hygienické a sociální standardy a poskytovat soukromí, vlastní sociální a kuchyňské zázemí, internetové připojení, úložné prostory a možnost práce. V neposlední řadě je rovněž nutno počítat s možností sdílení ubytování s blízkými nebo členy rodiny, pokud se například jedná o režiséra nebo režisérku, kteří mají děti a tráví 7–8 týdnů mimo domov. Tyto náklady mají být řešeny vedle samotného honoráře.

Smluvně je třeba ošetřit také **zrušení nebo odložení projektu**. Hostující člen či členka inscenačního týmu má mít nárok na odměnu odpovídající již vykonané práci. Jednou z možností je právě průběžné vyplácení honoráře podle jednotlivých fází, případně lze předem sjednat procentuální storno podmínky podle toho, v jaké fázi je projekt zrušen. Současně je vhodné výslovně upravit, resp. stanovit odměnu za případné oprašovací nebo záskokové zkoušky.

Za součást férové smlouvy lze konečně považovat **vyváženost práv a povinností obou stran**. Sankce, pokud jsou sjednány, mají být přiměřené a vzájemně vyvážené. Doporučuje se nepoužívat doložky o mlčenlivosti vztahující se k výši odměny, protože omezují transparentnost a možnost vyjednávat o rovných podmínkách.

Ve smlouvě by mělo být uvedeno, **v jakém rozsahu a na jakou dobu se poskytuje licence**, pro jaké území a jak je vymezeno množství kopií autorských děl a způsob užití díla (tzv. majetkové právo). Mělo by být rovněž jasně formulováno, že uživatel licence (tedy divadlo) nesmí dílo bez dalšího ujednání a bez výslovného svolení autora či autorky upravovat nebo měnit. Stejně tak by měl být jasně specifikován způsob užití nebo rozšiřování podobizny a osobních nebo profesních údajů a hostující umělec nebo umělkyně by měli mít právo si určit, do jaké míry a jakým způsobem budou na veřejnosti prezentováni/prezentovány.

Specifika herecké profese v profesionálním divadle

Herecká profese v profesionálním divadle představuje tvůrčí a výkonnou uměleckou činnost. V rámci sledovaného segmentu zahrnuje činoherní a muzikálové herectví, loutkové divadlo a nonverbální formy, včetně pantomimy a klauniády, přičemž pozornost je zaměřena na herce a herečky působící na volné noze v režimu OSVČ. Přestože se pracovní podmínky jednotlivých disciplín mohou lišit, spojuje je projektový charakter práce a výrazná závislost na konkrétní inscenaci.

Typickým rysem této práce je **časová blokace v průběhu zkouškového procesu**. Zkouškové období trvá zpravidla nejméně jeden až dva měsíce (činohra 6–8 týdnů, muzikál 12 týdnů) a po tuto dobu omezuje možnost přijímat další závazky. Současně přetrvává nejistota ohledně budoucího reprízování inscenace, takže ani po premiéře není předem zřejmé, jaký bude skutečný rozsah další práce a příjmů spojených s konkrétním projektem.

Rozsah herecké práce přitom výrazně přesahuje samotný výkon před publikem. Součástí profesní činnosti je domácí studium a příprava na roli, hlasová, pohybová nebo pěvecká příprava, účast na zkouškách a korepeticích, oprašovacích a technických zkouškách i následná podpora projektu v rámci PR aktivit. Jevištní vystoupení je tedy pouze jednou z viditelných částí širšího pracovního procesu, který zahrnuje jak individuální přípravu, tak dlouhodobou přítomnost v kolektivním zkoušení a provozu inscenace.

Právě kombinace dlouhého zkouškového období, vysoké míry časové dostupnosti a nejistého počtu budoucích repríz odlišuje hereckou práci od profesí, u nichž lze odměnu přímo navázat na jednorázově odevzdaný výstup. Pro férové nastavení odměny je proto nutné zohlednit nejen samotné představení, ale také placené zkoušení a další časově vymezitelné fáze práce, které jsou nezbytné pro vznik a udržování inscenace.

Hlavní problémy současné praxe

Jedním z hlavních problémů současné praxe je **nedostatečné a nesystémové odměňování herců a hereček působících v režimu OSVČ**. Herecká profese je vysoce kvalifikovaná, časově náročná a zásadní pro vznik i kvalitu divadelního díla, přesto její odměňování zůstává často nízké, nesystematické a obtížně obhajitelné. Dlouhodobým důsledkem je podle profesních organizací odliv talentů, zejména ze střední generace, přizpůsobování nepříznivým podmínkám na úkor osobního života a v některých případech i frustrace a psychické obtíže.

Dalším zásadním problémem je **nevyrovnané smluvní a vyjednávací postavení**. Vztah mezi producenty divadelního díla a interprety je strukturálně nerovný, přičemž herec či herečka v něm zpravidla vystupuje v podřízené pozici. Tato nerovnováha omezuje možnost jednotlivců vyjednávat o pracovních podmínkách a odměně, a proto je důležitým nástrojem dalšího zlepšení právo na kolektivní vyjednávání pro osoby samostatně výdělečně činné.

Specifickým problémem herecké práce je také **neplacené nebo podhodnocené zkoušení**. Období zkoušení přitom představuje významnou časovou blokaci, zpravidla v délce jednoho až dvou měsíců, během níž má herec či herečka omezenou možnost přijímat další práci. Placené jevištní zkoušení je proto základním principem férových podmínek a odměna za zkoušení má zohledňovat nejen odpracovaný čas, ale i riziko zrušení inscenace před premiérou nebo krátce po ní.

S tím souvisí i **nejistota ohledně dalšího uvádění inscenace**. Počet repríz nebývá předem garantován, a herec či herečka tak nese část ekonomického rizika projektu bez jistoty odpovídajícího příjmu v budoucnosti. Smlouva by proto měla obsahovat minimální počet garantovaných repríz a odměny za zkoušky i jednotlivá představení by měly být jasně vymezeny.

Současná praxe tak kombinuje nízkou ekonomickou stabilitu, slabší vyjednávací pozici a vysokou časovou závislost na jednotlivých projektech. Právě tato kombinace činí hereckou profesi na volné noze dlouhodobě obtížně udržitelnou.

Co je pro hereckou profesi potřeba specificky smluvně ošetřit?

Základním předpokladem férového smluvního vztahu je, aby byla **smlouva uzavřena ještě před zahájením práce**. U herecké profese by měla předem vymezit zejména harmonogram zkoušek a počet garantovaných repríz, neboť právě zkouškové období a následné uvádění inscenace zásadně ovlivňují časovou dostupnost i ekonomickou jistotu interpreta či interpretky. Alespoň minimální garance počtu repríz je základním pilířem při vyjednávání honoráře.

Smlouva má zároveň **jasně stanovit výši odměn za zkoušky a za jednotlivá představení** a určit jejich splatnost. Placené jevištní zkoušení je jedním ze základních principů férových podmínek a období divadelních zkoušek představuje samostatnou a významnou část herecké práce. Odměna proto nemá být spojena pouze se samotným představením, ale také s časem věnovaným jeho nastudování.

Samostatně je vhodné upravit také **odměnu za oprašovací a záskokové zkoušky**. Tyto činnosti představují další pracovní výkon, který vzniká mimo původní zkouškový proces, a podklady oborových asociací proto doporučují výslovně zakotvit nárok na jejich proplacení.

V případě práce mimo místo bydliště herce či herečky je třeba předem smluvně sjednat také **kompenzaci cestovních nákladů a ubytování**. Tyto výdaje nemají být ponechány na interpretovi či interpretce bez předchozí dohody, ale mají být součástí jasně nastavených pracovních podmínek. U **zájezdových představení** je zároveň potřeba zohlednit vyšší časovou náročnost práce. Vedle samotného představení zahrnuje časová dotace také cestu na místo a zpět, zpravidla dřívější přítomnost v divadle kvůli seznámení s prostorem a technickým podmínkám a případně další organizační povinnosti. U vícedenních zájezdů je navíc herec či herečka po celé dny vázán/a na konkrétní projekt a zpravidla si nemůže sjednat jinou práci. **Výše honoráře by proto měla zohledňovat nejen samotný výkon v představení, ale i čas, který zájezd interpretovi či interpretce reálně blokuje.**

Důležitou součástí smlouvy jsou rovněž **storno podmínky pro případ zrušení nebo odložení projektu**. Herec či herečka by měli mít předem stanovený nárok na odpovídající kompenzaci, pokud dojde ke změně nebo ukončení projektu poté, co si pro něj zablokovali pracovní kapacitu nebo již část práce vykonali. Tato kompenzace patří mezi základní prvky férových smluvních a provozních podmínek.

Smlouva by tak měla hereckou práci zachytit v celém jejím průběhu – od zkoušení přes reprízování až po případné dodatečné zkoušky, práci mimo bydliště a situace, kdy se původně plánovaný projekt neuskuteční v dohodnutém rozsahu.

Specifika profese divadelního lektora či lektorky

V posledních letech získává na důležitosti profese divadelního lektora či lektorky, kteří/které se věnují **práci s publikem, rozvoji diváctví a vytváření vztahu mezi uměleckým dílem, divadlem a jeho různými skupinami publika**. Připravují a realizují doprovodné a edukační programy, reflektují témata inscenací a prostřednictvím workshopů, diskusí či dalších formátů podporují jejich další zkoumání. Podle podkladů profesní asociace je vhodné tuto práci chápat jako plnohodnotnou součást činnosti realizačního či inscenačního týmu, nikoli pouze jako doplňkovou službu divadla.

Lektorská práce je **multidisciplinární a výrazně přesahuje samotné vedení programu**. Zahrnuje přípravu a tvorbu nových koncepcí, studium odborných materiálů a divadelních textů, komunikaci se školami a účastníky, administrativu, produkci, dokumentaci, evaluaci, porady nebo vlastní profesní vzdělávání. Rozsah práce se navíc mění podle toho, zda jde o opakovaný či nově vytvářený program, podle charakteru cílové skupiny a míry odpovědnosti konkrétního lektora či lektorky.

Hlavní problémy stávající praxe

Pozice divadelního lektora či lektorky **není ve všech divadlech systematicky zřízena** a práci s publikem proto často vykonávají vedle své hlavní profese dramaturgové, dramaturgyně, herci, herečky, režiséři, režisérky, scénografové, scénografky nebo pracovníci či pracovnice marketingu a PR. Pokud například herec či herečka (tanečník či tanečnice) připravuje a vede workshop, nevykonává pouze svůj původní umělecký výkon, ale také pedagogickou, přípravnou, komunikační a organizační práci, která vyžaduje další kompetence a měla by být samostatně oceněna.

Problematické je také **zařazení a oceňování samotné profese**. V příspěvkových organizacích bývají divadelní lektoři a lektorky zařazováni/y například jako edukátoři a edukátorky v kultuře nebo kulturně-vzdělávací pracovníci a pracovnice, přestože rozsah jejich práce a požadovaných kompetencí může být širší. U externích lektorů či lektorek v režimu OSVČ je navíc třeba zohlednit, že vedle samotného vedení programu si hradí vlastní provozní náklady a nemají automaticky krytou dovolenou, nemoc, svátky, přípravu či administrativní čas.

Co je pro divadelní lektory a lektorky potřeba specificky smluvně ošetřit?

Smluvní nastavení by především mělo **jasně vymezit všechny části lektorské práce**, nejen čas přímého kontaktu s publikem. Vedle samotného vedení programu je třeba počítat s přípravou, administrativou a komunikací a podle charakteru zakázky také s vyšší náročností cílové skupiny, odborností, zkušeností a mírou odpovědnosti lektora či lektorky. Podklady Asociace divadelních lektorů proto navrhují modulární model odměny, který tyto jednotlivé složky rozlišuje; konkrétní výpočet je přitom zatím chápán jako pracovní nástroj, nikoli jako definitivní sazebník.

Důležité je také, aby **lektorská práce vykonávaná pracovníkem či pracovnicí jiné profese nebyla automaticky považována za součást jeho/jejího původního honoráře**. Pokud například herec, herečka, tanečník, tanečnice, dramaturg či dramaturgyně připravuje a vede program pro veřejnost nad rámec své hlavní činnosti, měla by být tato práce samostatně pojmenována a odpovídajícím způsobem odměněna.

Specifika tanečního oboru

Oblast tance, pohybového a nonverbálního umění zahrnuje interpretační, autorské, koncepční i další odborné činnosti, které se podílejí na vzniku a realizaci výsledného díla. Jednotlivé role se přitom mohou v rámci jednoho projektu překrývat a jejich míra tvůrčí odpovědnosti se může výrazně lišit podle charakteru konkrétního procesu.

Pro taneční obor je typické, že profesionální práce výrazně přesahuje samotný jevištní výkon. Zahrnuje přípravu a zkoušení, tvorbu koncepce, rešerše a další činnosti spojené s rozvojem projektu. Součástí profesního fungování jsou také průběžné vzdělávání, networking, příprava nových projektů a administrativa. Tyto činnosti nejsou vždy spojeny s konkrétním placeným výstupem, jsou však předpokladem dlouhodobého výkonu profese. Podklady profesních organizací proto při výpočtu sazby rozlišují celkový pracovní čas a čas, který lze skutečně fakturovat konkrétním projektům.

Významným rysem oboru je zároveň **projektový charakter práce**, zejména u externích umělců či umělkyň a dalších odborných profesí. Zakázky se mohou střídat s obdobími bez placeného projektu a pracovní kapacitu ovlivňuje také nemoc nebo čas potřebný k přípravě budoucích aktivit. Při úvahách o férovém odměňování proto nelze vycházet pouze z hodin strávených na zkoušce či při samotném výkonu, ale je třeba zohlednit fyzickou namáhavost výkonu a podmínky, za nichž je možné profesi dlouhodobě vykonávat. U autorských a koncepčních profesí je navíc třeba přihlížet k míře tvůrčího vkladu a odpovědnosti za výslednou podobu projektu.

Hlavní problémy stávající praxe

Jedním z hlavních problémů současné praxe je, že odměna nemusí dostatečně zachycovat **čas nezbytný pro výkon profese, který není možné přímo přiřadit a vyúčtovat konkrétnímu projektu**. Patří sem například administrativa, rešerše, rozvoj koncepce, networking, příprava projektových žádostí nebo kontinuální vzdělávání. Podklady profesních organizací upozorňují, že v českém prostředí pro tyto činnosti není běžně dostupná samostatná grantová či stipendijní podpora, a jejich financování tak zůstává součástí ekonomiky samotné profesní činnosti.

Dalším problémem je **ekonomická zranitelnost osob pracujících projektově a jako OSVČ**. Vedle nákladů na sociální, zdravotní a případně nemocenské pojištění musí počítat také s obdobím nemoci a s nepravidelností zakázek. Podklady proto navrhují při stanovení referenční sazby vycházet nikoli z předpokladu plně fakturovatelného pracovního měsíce, ale z menšího počtu dnů, které lze v průběhu roku skutečně věnovat placené práci.

Problém tedy nespočívá pouze ve výši sazby za jednu hodinu práce, ale také v tom, **z jakého objemu placené práce se příjem profesionála či profesionálky během roku reálně skládá**. Pokud se při stanovování honorářů počítá pouze s časem přímo vykázaným v jednotlivých projektech, část práce nutné k udržení profesní činnosti i část rizika projektového způsobu práce zůstávají bez finančního pokrytí.

Co je pro taneční obor potřeba specificky smluvně ošetřit?

Smluvní podmínky by měly především **jasně vymezit roli konkrétního pracovníka nebo pracovnice, rozsah objednané práce a fáze projektu, na nichž se podílí**. To je důležité zejména v prostředí, kde se interpretační, autorské, koncepční a další odborné role mohou překrývat. Katalogizace profesí proto nemá sloužit pouze k jejich pojmenování, ale také k určení jejich místa v produkčním a tvůrčím procesu.

U autorských a koncepčních profesí by smlouva měla zohlednit **vyšší míru tvůrčí odpovědnosti**, pokud ji konkrétní role skutečně nese. Podklady profesních organizací připouštějí, že odměna těchto profesí může výrazně překračovat základní referenční sazbu podle míry odpovědnosti a autorského vkladu. Nejde tedy pouze o počet odpracovaných hodin, ale také o charakter činnosti a odpovědnost za výslednou podobu projektu. V případě výkonných umělců je nezbytné navýšit základní hodinovou sazbu o částku za tzv. **poskytnutí licence**. Celková odměna výkonného umělce se v takovém případě transparentně skládá z odpracovaného času ohodnoceného základní sazbou a z navýšení, které pokrývá poskytnutí této licence.

Součástí smluvního nastavení by mělo být také přesné určení toho, **které činnosti jsou zahrnuty v dohodnutém honoráři**. Pokud projekt vyžaduje vedle zkoušek a realizace také rozsáhlejší přípravu, rešerše, koncepční práci nebo jiné činnosti přímo související s konkrétním dílem, neměly by být automaticky považovány za neplacenou součást spolupráce. Je vhodné předem stanovit jejich předpokládaný rozsah a způsob odměnění.

Smluvní praxe v tanečním oboru by tak měla vycházet ze **skutečného obsahu práce, jejího časového rozsahu a míry tvůrčí odpovědnosti**, nikoli pouze z názvu profese nebo času stráveného při samotném výkonu.

Specifika literárního oboru

Literární tvorba zahrnuje široké spektrum profesí, které se liší charakterem práce, způsobem zapojení do vzniku knihy i modelem odměňování. Mezi klíčové umělecké profese patří zejména spisovatelstvo, překladatelstvo uměleckých textů, komiksoví scenáristé a scenáristky, knižní ilustrátoři a ilustrátorky, redaktoři a redaktorky, literární kritici a kritičky či literární dramaturgové a dramaturgyně. Práce překladatelstva přesahuje také do oboru audiovize, kde se jedná o překlad titulků k filmům a tvorbu dabingového překladu. Na vzniku knihy se dále podílejí profese technicko-umělecké a technické, například korektoři a korektorky, výtvarní a techničtí redaktoři a redaktorky, grafici a grafičky nebo sazeči a sazečky. Produkční a event manažeři a manažerky zajišťují nejrůznější literární události. Jednotlivé role se mohou v praxi překrývat a část z nich může být vykonávána jak zaměstnanci a zaměstnankyněmi nakladatelství, tak externími spolupracovníky a spolupracovnicemi.

Výrazným specifikem literární oblasti je **převážně individuální charakter tvůrčí práce a její dlouhodobost**. Spisovatel či spisovatelka zpravidla pracuje samostatně a vlastní dílo často vytváří ještě před uzavřením dohody s nakladatelstvím; teprve hotovou nebo alespoň rozpracovanou podobu následně nabízí k publikaci. Autor či autorka tak v takových případech nese významnou část časového i ekonomického rizika vzniku díla předem. Odlišná je situace například u literárního překladatelstva, ilustrátorů a ilustrátorek nebo komiksových scenáristů a scénáristek, jejichž práce zpravidla vzniká na základě předchozí domluvy s nakladatelem.

Dlouhodobost tvůrčího procesu současně komplikuje stanovení jednoduché výkonové jednotky, podle níž by bylo možné práci spravedlivě oceňovat. U původní prózy nelze vytvořit stabilní jednotku založenou například pouze na počtu normostran; vhodnějším vodítkem je celková časová náročnost projektu. Ta zahrnuje nejen samotné psaní, ale také rešerše, strukturování textu, revize, přepisování a redakční spolupráci. U běžného prozaického rukopisu se celková náročnost pohybuje přibližně mezi 500–700 hodinami práce. Podobný problém je patrný u poezie, kde rozsah výsledného textu není v přímém vztahu k množství vynaložené práce; významnou součástí tvůrčího procesu je koncept, jazyková práce, kompozice, výběr a opakované revize textů.

Pro nastavení férového odměňování je zásadní také **dvousložkový charakter autorského honoráře**. Skládá se z odměny za samotné vytvoření díla a odměny za poskytnutí licence k jeho dalšímu užití. Fixní část honoráře tak kompenzuje práci vloženou do vzniku díla, zatímco licenční část souvisí s jeho následným užitím a ekonomickým využitím nakladatelstvím.

Toto rozlišení je důležité také proto, že jednotlivé způsoby užití díla mohou mít rozdílnou ekonomickou hodnotu. Licence může být omezena časově, množstevně či územně a může se vztahovat například pouze na tištěné vydání, případně také na e-knihu, audioknihu či další způsoby užití. Ty by měly být výslovně sjednány a samostatně odměněny.

Pro metodiku férového odměňování z toho vyplývá, že v literatuře nelze uplatnit jediný univerzální způsob výpočtu honoráře. Výkonové jednotky, jako je normostrana, mohou dobře fungovat například u redakce nebo korektury, zatímco u původní autorské tvorby nebo překladu je třeba zohlednit na jedné straně celkový čas vložený do vzniku díla a odměnu za práci na díle, na straně druhé odměnu za jeho další užití.

Shrnutí běžné praxe v literatuře

Současná praxe odměňování v literatuře je charakteristická dlouhodobou stagnací honorářů, které v řadě profesí nekopírovaly růst mezd ani inflaci v průběhu víc než dvou desítek let. Výrazně je tento vývoj doložen u literárního překladu: mezi lety 2000–2020 vzrostly honoráře přibližně o **34 %**. Ve stejném období se podle

aktuální časové řady **Českého statistického úřadu** zvýšila průměrná hrubá měsíční mzda v České republice z 13 219 Kč na 36 176 Kč, tedy přibližně o **174 %.** V posledních dvou letech sice došlo k určitému zvýšení sazeb a v některých případech se honoráře za překlad pohybují kolem 300–350 Kč za normostranu nebo i výše, týká se to však především titulů podporovaných zahraničními granty, případně bestsellerů, kdy se nakladatelé domnívají, že se vyšší cenou za normostranu mohou vyhnout sjednání podílového honoráře, tedy další odměny pro překladatele či překladatelku odvozené od prodejnosti knihy a zpravidla stanovené jako určité procento z výnosů či prodaných výtisků. Medián překladatelského honoráře v roce 2024 činil 210 Kč za normostranu a zejména u překladů z angličtiny není výjimkou ani sazba 190 Kč za normostranu.

Nízké honoráře se týkají také původní autorské tvorby. U prózy se běžný honorář za rukopis pohybuje kolem 50 000 Kč. Z hlediska férového nastavení odměny je přitom vhodné rozlišovat tři samostatné složky: **odměnu za vytvoření díla**, **odměnu za poskytnutí licence**, tedy za právo nakladatele dílo po sjednanou dobu, na určitém území a v určitém formátu užívat a šířit, a případně také **podílový honorář.** V české praxi se zejména první dvě složky často nesjednávají odděleně: smlouva o vytvoření díla a licenční smlouva bývají spojeny v jednom dokumentu a jednorázový honorář zahrnuje jak samotnou tvůrčí práci, tak poskytnutí licence, aniž by bylo zřejmé, jaká část odměny připadá na kterou z těchto složek.

Při časové náročnosti přibližně 500 hodin práce odpovídá honorář 50 000 Kč zhruba 100 Kč za hodinu – a to ještě před zohledněním hodnoty licence a případného dalšího užití díla. Podklady profesních organizací tento stav hodnotí jako dlouhodobé podhodnocování práce, které znemožňuje vykonávat literární tvorbu jako plnohodnotnou a ekonomicky udržitelnou profesi. Zároveň je však od autorstva a překladatelstva očekávána profesionální kvalita a dodržování termínů odpovídajících soustavné pracovní činnosti. Pokud by například překladatelstvo profesně přistoupilo k překladu pouze jako ke „koníčku“, jímž ekonomicky nyní je, tedy například dva večery týdně, dokončení zakázky by trvalo výrazně, často násobně déle, což se neslučuje s běžnými termíny nakladatelství. Literární tvorba vyžaduje ve všech svých podobách vysokou profesionalitu na úrovni plného úvazku, ovšem za odměny v rovině hraničící s dobrovolnictvím.

Ještě výraznější rozdíl mezi časovou náročností tvorby a výsledným honorářem je patrný u **poezie**. Básnické sbírky jsou často vydávány zcela bez honoráře nebo za částky v rozmezí přibližně 10 000–30 000 Kč za celou sbírku, přičemž tato částka může zahrnovat jak odměnu za vytvoření díla, tak licenční poplatek za jeho další užití a podílový honorář. Minimální časová náročnost se přitom u básnické sbírky pohybuje kolem 300 hodin práce.

Zvlášť výrazné podhodnocení je doloženo u **komiksu a autorské knihy**. Medián současných honorářů se pohybuje kolem 55 000 Kč za celé dílo, často rovněž včetně licenčního poplatku za jeho další užití a podílový honorář, zatímco odhadovaná časová náročnost tvorby činí přibližně 1 500–2 000 hodin. Při spodní hranici tohoto rozsahu tak honorář odpovídá přibližně 36 Kč za hodinu práce.

Nízké sazby se týkají nejen autorské tvorby a překladu, ale také **dalších profesí** podílejících se na přípravě knih. U redakce překladového textu je medián maximální sazby 90 Kč za normostranu, u redakce původního textu 60 Kč a u korektury 38 Kč. Mediány minimálních částek, za které jsou dotazovaní ještě ochotni práci provést, jsou ještě nižší – 60 Kč, 40 Kč a 20 Kč za normostranu. Také v těchto profesích honoráře podle podkladů dlouhodobě nekopírovaly růst mezd ani inflaci.

Problematická praxe panuje také u **smluvních podmínek**. Jedná se zejména o příliš široce nastavené licence, například formulace typu „neomezená licence“, „na celou dobu trvání práv“ nebo licence „na všechny způsoby užití díla“. Taková ustanovení mohou autorstvu a překladatelstvu znemožnit další nakládání s dílem po velmi dlouhou dobu nebo umožnit využití díla v dalších formátech bez odpovídající dodatečné odměny. Doporučuje se licenci omezovat časově, množstevně i na konkrétní způsob užití a další způsoby užití díla sjednávat samostatně.

Problematické jsou rovněž smlouvy, v nichž je výplata honoráře navázána na okolnosti, které autorstvo či překladatelstvo nemohou ovlivnit, například na samotné vydání knihy nebo formální „schválení“ díla nakladatelem. Splatnost odměny by měla být navázána na odevzdání díla. Součástí férového smluvního nastavení má být rovněž právo autorstva a překladatelstva seznámit se s redakčními úpravami a vyjádřit se k nim.

Dalším problémem je **absence podílové složky odměny**. Podle principu férového odměňování by vedle fixní odměny za vytvoření díla měl být součástí honoráře také licenční poplatek za jeho další užití a podílový honorář z prodeje. Také občanský zákoník počítá s odměnou odvozenou od výnosů z užití licence a stanoví pro ni pravidla vyúčtování a kontroly. Zároveň požaduje, aby odměna za licenci zohledňovala rozsah a způsob užití díla; pevná jednorázová částka má být sjednávána pouze v odůvodněných případech (**zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 2366 a § 2374**).

Celkově tedy jde o **kombinaci několika problémů**: dlouhodobě nízkých honorářů, výrazného nepoměru mezi časovou náročností práce a výslednou odměnou a špatně nastavených smluvních podmínek, které mohou přenášet nepřiměřenou část ekonomického a právního rizika na autorstvo, překladatelstvo a další externí spolupracující.

Co je pro oblast literatury potřeba specificky smluvně ošetřit?

V literární oblasti je zásadní, aby smluvní vztah přesně odděloval samotné vytvoření díla od jeho následného užití a aby rozsah licence nebyl formulován příliš široce. Licence by měla být vždy **časově, množstevně a územně omezena**. Z časového hlediska má být poskytována na dobu určitou, například na pět let od uzavření smlouvy nebo od odevzdání díla. Množstevní omezení stanoví konkrétní počet výtisků, pro který se licence uděluje; horní hranice, nad niž má být sjednán podílový honorář, by měla činit 5 000 prodaných výtisků. Nevhodné jsou formulace typu „neomezená licence“ nebo „na celou dobu trvání práv“, které poskytují nabyvateli nepřiměřeně široké a dlouhé oprávnění k užití díla.

Stejně důležité je **přesné vymezení způsobu užití díla**. Licence by měla být omezena na konkrétní formu vydání, typicky tištěnou knihu, případně samostatně také e-knihu. Pokud má být dílo využito jiným způsobem, například ve formě audioknihy, dramatizace nebo audiovizuálního zpracování, mělo by být toto užití ve smlouvě výslovně vymezeno a samostatně honorováno. Obecné formulace typu „na všechny způsoby užití díla“ nebo široce pojaté „sdělování veřejnosti“ mohou zahrnovat i způsoby užití, které původně nebyly zamýšleny.

Specifickou pozornost je třeba věnovat také **struktuře honoráře a jeho splatnosti**. Oborové organizace doporučují dvousložkový model, který zahrnuje fixní odměnu za vytvoření díla a odměnu podílovou související s jeho dalším užitím a prodejem. U původní autorské tvorby je doporučována podílová odměna ve výši minimálně 10 % z maloobchodní ceny, u překladů minimálně 4 % nad stanovený počet prodaných výtisků; u knižní ilustrace je na místě 4% sazba.

Fixní část odměny musí být navázána na **odevzdání díla**, nikoli na jeho faktické vydání nebo na jiné okolnosti, které autoři a autorky či překladatelé a překladatelky nemohou ovlivnit. Doporučená lhůta pro výplatu celé odměny, pokud není sjednána záloha, by měla být 14 až 30 dnů od odevzdání díla. Formulace, které vážou splatnost na „schválení překladu“, „řádné odevzdání díla“ nebo samotné vydání knihy, jsou nevhodné.

Součástí férového smluvního nastavení má být také **autorský dohled nad výslednou podobou díla**. Autoři a autorky či překladatelé a překladatelky mají mít možnost seznámit se s redakčními úpravami, zapracovat je nebo odsouhlasit či zamítnout a následně také přečíst a schválit korekturu sazby. Ustanovení, podle nichž o výsledné podobě textu jednostranně rozhoduje nakladatel, případně může dílo měnit bez vědomí autorstva nebo překladatelstva, je třeba odmítnout.

Důležitou součástí smlouvy je rovněž **garance uvedení jména autora nebo autorky, resp. překladatele nebo překladatelky**. Přestože tato povinnost vyplývá ze zákona, smlouva by měla také upravovat konkrétní podobu a umístění jména. Jméno musí být navíc uvedeno nejen u samotného díla, ale také u zveřejněných ukázek.

Z hlediska férové praxe tak smlouva v literární oblasti nemá pouze formálně umožňovat vydání díla, ale má přesně vymezit, **co je předmětem licence, v jakém rozsahu a na jak dlouho je tato licence poskytována, výši a výplatu honoráře autorstvu či překladatelstvu a jejich práva při dalším nakládání s dílem**.

Audiovizuální překlad jako příbuzný obor a jeho perspektivy

Pro úvahy o podmínkách v literárním překladu je často užitečné sledovat i vývoj v příbuzných oborech. Zvláště zajímavý je překlad audiovizuální, tedy překlad filmů, seriálů a dalších audiovizuálních děl formou titulků a dabingového překladu. (Dále sem bývá řazen i intersémiotický převod v podobě popisných titulků, tradičně označovaných jako titulky skryté nebo titulky pro neslyšící, a též audiopopis pro nevidomé). S literárním překladem má mnoho společného (mnozí literární překladatelé či překladatelky koneckonců působí i jako překladatelé či překladatelky audiovizuální), ale zároveň se v některých aspektech výrazně liší, a to především proto, že audiovizuální překladatelé a překladatelky, zejména tzv. titulkáři a titulkářky, působí na celosvětovém trhu a tam se často setkávají s nejnovějšími technologickými, organizačními a obchodními trendy, které někdy směřují až ke komoditizaci tvůrčího překladu. Dá se přitom předpokládat, že některé problematické trendy a tendence se v budoucnu přenesou i do překladu literárního. Dále uvádíme popis relevantních aspektů audiovizuálního překladu.

Oblast audiovizuálního překladu je z hlediska podmínek (včetně honorářů) různorodější a rozdrobenější než překlad literární, neboť na tomto poli působí kromě českých zadavatelů i nejrůznější zadavatelé z mnoha dalších zemí, a to nejen z Evropy a Severní Ameriky, ale často i z Asie a jiných regionů. Koncovými klienty velkého množství zakázek jsou streamovací platformy, které práci zadávají prostřednictvím agentur a dabingových studií a někdy též celých jejich řetězců. Titulkář či titulkářka tak např. pracuje pro českou překladatelskou agenturu, ta je subdodavatelem konkrétní západoevropské agentury a až ta je přímým dodavatelem konečného klienta. Velmi široký je i rozptyl sazeb, přičemž nejvyšší běžně vyplácené sazby jsou řádově až desetinásobkem nejnižší běžně nabízené sazby. 7 S tím souvisí také velmi různorodá kvalita, a to často i v rámci nabídky stejné televize či streamovací platformy.

Velmi odlišnými cestami obvykle vznikají **titulky a dabingový překlad**. Zatímco dabing se obrazně i doslova vytváří převážně v režii českých dabingových studií, titulky mnohdy zajišťují specializované zahraniční agentury, které nezřídka k jednomu titulu dodávají titulky ve více než dvaceti jazycích. Obojí má logicky své výhody i nevýhody.

Fenoménem, s nímž se titulkáři a titulkářky setkávají již nejméně sedm let, je automatické zadávání práce na jakýchsi **elektronických tržištích**. Ta fungují tak, že zadavatelé na ně umístí zakázky, které potřebují zadat, a titulkáři a titulkářky svůj zájem projeví kliknutím na danou zakázku. Obvykle ji získá první zájemce, který na ni kliknul, často několik sekund nebo zlomek sekundy po jejím zveřejnění, což někdy bývá i uprostřed noci. Logicky to vede k ostré konkurenci – zájemci potom kontrolují tržiště ve dne v noci a na zakázky rovnou klikají, aniž se nejdřív zodpovědně seznámí s jejich parametry. Na nepřijatelnost těchto praktik upozorňují překladatelé a překladatelky dlouhodobě, a proto začíná být fungování elektronických tržišť modifikováno přinejmen-

7 Zmapování finančních a pracovních podmínek v českém audiovizuálním překladu, dostupné na: https://www.jtpunion.org/zmapovani-financnich-a-pracovnich-podminek-v-ceskem-audiovizualnim-prekladu/.

ším tak, aby překladatelé a překladatelky nemuseli zájem projevit okamžitě. Vzorem by mohl být např. portál Evropské komise eXtra,[8] jehož důležitým principem je mj. zásluhovost (dodavatelé či dodavatelky s lepším hodnocením kvality překladů mají větší pravděpodobnost zakázku získat).

Popsaná elektronická tržiště jsou nástrojem, který velmi efektivně posiluje konkurenci mezi překladateli a překladatelkami a snižuje náklady pro zadavatele. Jiným takovým nástrojem je to, že se pořady často nezadávají překladatelům a překladatelkám pracujícím s jazykem originálu, tedy omezenému okruhu znalců a znalkyň určitého jazyka, nýbrž se do češtiny a dalších jazyků **překládá z anglického („pilotního") překladu**. Z pohledu českých dějin překladu jde o návrat kamsi do dob, kdy se i u nás běžně překládalo přes němčinu, do dob předtím, než došlo k rozvoji studia jednotlivých jazyků a hlubšímu poznání příslušných kultur. Nevýhod tohoto přístupu je pochopitelně celá řada, především jde o zvýšený výskyt nepřesností a chyb včetně zásadních posunů v interpretaci pořadu. Výhodou pro zadavatele je potom především rychlost, nižší náklady a neomezená „škálovatelnost" a nahraditelnost překladatelů a překladatelek. Audiovizuální překladatelé a překladatelky se proto snaží upozorňovat na to, že o těchto praktikách by měli být informováni i filmaři, jejichž mnohaletá práce může být tímto způsobem do určité míry ve fázi lokalizace zmařena.

Dalším fenoménem je **využívání strojového překladu**. Audiovizuální překladatelé a překladatelky se stále častěji setkávají s tím, že zadavatelé zavádějí nástroje strojového překladu (které se navíc často bez jejich souhlasu učí na jejich překladech) a v mnoha případech překladatelům a překladatelkám velmi zásadně snižují honoráře pod záminkou časové úspory. Zkušenost překladatelů a překladatelek je ale většinou taková, že úspora času je výrazně nižší, než zadavatelé tvrdí. Řada odborných studií přitom upozorňuje na skutečnost, že strojový překlad vede ke snižování kvality překladu a k jeho obecné nivelizaci. Přesto jdou někteří zadavatelé tak daleko, že už tvorbu titulků nepovažují za autorskou činnost, ale za posteditaci, tedy úpravu strojového překladu, a odmítají, aby si překladatelé a překladatelky osobovali autorství uvedením svého jména v podpisovém titulku na konci pořadu. V důsledku razantního snižování sazeb některým překladatelům či překladatelkám nezbývá než obor opustit.

Fenomén elektronických tržišť i vnucování strojového překladu svědčí o **jednostrannosti zásadních rozhodnutí** v tomto oboru. Je to možné zejména proto, že audiovizuální překlad je typickým příkladem oligopsonního trhu: proti několika málo zadavatelům s velkým tržním podílem stojí tisíce autorů, kterým jsou fakticky diktovány podmínky. A protože na kvalitě překladů záleží jen okrajově a pro vstup do odvětví prakticky neexistují žádné bariéry, je každý autor či autorka velmi snadno nahraditelný. I z toho důvodu aktuálně dochází k jevu, který by byl u pracovníků a pracovnic v zaměstnaneckém poměru velmi vzácný, a to ke snižování odměn, často až o 30 %, na úroveň zhruba odpovídající minimální mzdě, přičemž však tuto práci vykonávají převážně vysokoškolsky vzdělaní specialisté a specialistky (v již citovaném průzkumu Jednoty tlumočníků a překladatelů uvedlo vysokoškolské vzdělání 86 % respondentů či respondentek).

Jako české specifikum je třeba uvést i **„nerovnost médií"**, protože autoři a autorky mají nárok na příjem z kolektivní správy pouze za překlady odvysílané v běžném televizním vysílání, případně šířené na fyzických nosičích, nikoliv však prostřednictvím internetu (tzn. video on demand neboli streaming). Přitom v řadě evropských zemí, mj. ve Španělsku nebo Polsku, mají autoři či autorky nárok i na náhradní odměny ze streamovacích platforem.

Řadu jevů na českém trhu audiovizuálního překladu popsal již citovaný průzkum provedený Jednotou tlumočníků a překladatelů. Neudržitelnost podmínek v tomto oboru dokládá mj. fakt, že pro velkou část jeho účastníků a účastnic netvoří audiovizuální překlad hlavní zdroj příjmů (a obživu nacházejí v jiných druzích překladu, v tlumočení nebo zcela mimo obor) nebo že 39 % respondentů a respondentek uvažuje o změně profese.

8 Your guide to working with DGT eXtra & F & T Portals dostupné z: https://webgate.ec.europa.eu/dgt/freelance/help/guide-en.pdf

Specifika výtvarného umění

Oblast výtvarného umění zahrnuje **široké spektrum profesí a pracovních rolí**, jejichž náplň, časová náročnost i provozní podmínky se mohou výrazně lišit. Mezi sledované pozice patří zejména umělci a umělkyně, performeři a performerky, kurátoři a kurátorky, architekti a architektky výstav, grafici a grafičky, lektoři a lektorky doprovodných programů, fotografové a fotografky, kameramani a kameramanky a produkční uměleckých výstupů. Už samotná šíře těchto pozic ukazuje, že v oblasti výtvarného umění nelze pracovat s jediným univerzálním modelem práce ani odměňování.

Významným specifikem oboru je rozdílná **nákladovost jednotlivých profesí a typů umělecké práce**. Existují pozice s nižšími provozními náklady, například performeři a preformerky, kurátoři a kurátorky nebo edukátoři a edukátorky, a tzv. provozně náročné umělecké profese, u nichž jsou výrazně vyšší nároky na technologie, materiál nebo prostor. Do nákladů mohou vstupovat například ateliér či podnájem, materiál, vysoké nároky na technologie, dokumentace, administrativa nebo cestování. Výše odměny proto nemůže vycházet pouze z ceny samotného pracovního času, ale musí zohlednit také náklady nezbytné k výkonu profese. Pro obor je typická vysoká kvalifikovanost, podklady oborových organizací uvádějí, že 90 % profesionálních výtvarných umělců a umělkyň jsou absolventi a absolventky vysokých škol.

Dalším důležitým rysem výtvarného umění je **proměnlivost charakteru jednotlivých uměleckých výkonů**. I při použití hodinové sazby mohou mít obdobně označené činnosti v různých projektech zcela odlišný rozsah a náročnost. Ceny odvozené z hodinové sazby a předpokládané časové dotace tudíž mohou mít pouze orientační charakter a nemohou být závazné pro všechny situace. Tato variabilita se týká jak samotné umělecké práce, tak souvisejících profesních činností.

Specifikem oboru je rovněž potřeba rozlišovat mezi **odměnou za práci a odměnou za užití již existujícího díla**. V některých případech je vhodné vycházet z hodinové sazby za konkrétní pracovní výkon, v jiných je naopak vhodnější licenční nebo projektová smlouva. Podklady oborových organizací tento druhý model spojují zejména se zápůjčkou, pronájmem, prodejem či komerčním využitím již vytvořeného díla a s jeho reprodukcemi, například v katalogu nebo propagačních materiálech.

Pro výtvarné umění je dále charakteristická **vysoká míra samostatnosti a ekonomické nejistoty spojená s výkonem práce mimo zaměstnanecký poměr**. Návrh férové sazby proto vedle samotné odměny a provozních nákladů počítá také s rezervou na rizika spojená s nepravidelností zakázek, absencí placené dovolené, nemocenské a dalších forem pracovního volna. U profesionální umělecké práce je třeba zohlednit nejen bezprostřední výkon, ale i podmínky, za nichž je možné tuto činnost dlouhodobě vykonávat.

Pro metodiku férového odměňování z toho vyplývá, že oblast výtvarného umění vyžaduje **kombinaci více přístupů**. Vhodným základem může být hodinová sazba, ta však musí reflektovat rozdílnou provozní náročnost jednotlivých profesí a současně ponechávat prostor pro projektové a licenční modely tam, kde se neodměňuje pouze pracovní čas, ale také užití již vytvořeného díla. Jednotlivé sazby a modely proto nelze chápat jako pevný ceník, ale jako referenční rámec, který je třeba přizpůsobit konkrétnímu typu práce a podmínkám projektu.

Hlavní problémy stávající praxe

Jedním z podstatných problémů současné praxe ve výtvarném umění je **nedostatečné zohlednění reálných nákladů spojených s výkonem umělecké profese**. Odměna za uměleckou práci přitom neslouží pouze jako příjem za samotný výkon, ale musí pokrývat také náklady, bez nichž není možné profesi dlouhodobě vykonávat. Mezi ně patří například nájem ateliéru nebo jiného pracovního prostoru, materiál, technické vybavení a software, dokumentace a propagace, administrativa, účetnictví či cestovní náklady. Tyto výdaje mohou být navíc výrazně vyšší u provozně náročných uměleckých profesí, které vyžadují specifické technologie, materiály nebo prostor.

S tím souvisí také **absence finanční rezervy pro rizika spojená se samostatným výkonem profese**. Nepravidelnost zakázek, absence placené dovolené, pracovního volna nebo nemocenské vytvářejí náklady a výpadky příjmů, které u zaměstnaneckého poměru nejsou v takové míře přenášeny přímo na pracovníka či pracovnici. Pokud je honorář nastaven pouze na úrovni bezprostřední odměny za vykonanou práci, nevytváří prostor pro tvorbu rezerv ani pro dlouhodobě udržitelné fungování. Návrh férové sazby proto počítá s dodatečnou rezervou na tato rizika.

Další oblastí, která zůstává nedostatečně standardizována, je **odměňování za užití již vytvořených děl**. Výtvarná praxe zahrnuje situace, kdy není předmětem smlouvy nově vytvořený pracovní výkon, ale například zápůjčka, pronájem, prodej, komerční využití díla nebo jeho reprodukce v katalogu či propagačních materiálech. Pro tyto případy je vhodnější licenční nebo projektový model než hodinová sazba, metodika finančních podmínek licencí dosud není dokončena. Absence jednotných standardů tak komplikuje stanovení přiměřené odměny za různé formy dalšího užití díla.

Současná praxe tak naráží zejména na **tři propojené problémy**: nedostatečné promítnutí provozních nákladů do honorářů, chybějící rezervu na rizika spojená se samostatnou výdělečnou činností a neustálená pravidla pro finanční kompenzaci při dalším užívání již existujících děl.

Co je pro výtvarné umění potřeba specificky smluvně ošetřit?

Stejně jako v ostatních oborech je ve výtvarném umění vhodné smluvně rozlišovat mezi **minimální a férovou úrovní odměny**. Minimální odměna představuje nepodkročitelnou hranici, pod níž by profesionální práce neměla být oceňována. Férová odměna má oproti tomu fungovat jako cílová referenční úroveň, která lépe odpovídá kvalifikovanému charakteru práce a umožňuje zohlednit také podmínky dlouhodobého výkonu profese. Podklady oborových organizací ji chápou nejen jako vodítko pro samotné umělce a umělkyně a objednatele, ale také jako referenční úroveň pro veřejné instituce, dárce a grantové subjekty.

Smlouva by zároveň měla jasně určit, **co přesně je předmětem odměny**. Pokud jde o novou práci vykonanou pro konkrétní projekt, může být vhodným základem časová nebo projektová odměna. Jiný režim je ale potřeba v případech, kdy objednatel využívá již existující dílo. U zápůjčky, pronájmu, komerčního využití nebo reprodukce díla v katalogu či propagačních materiálech nejde primárně o úhradu pracovního času, ale o podmínky, za kterých smí být dílo užito. Ty by měly být upraveny samostatnou licenční nebo projektovou smlouvou, která stanoví rozsah a způsob užití i odpovídající odměnu.

Důležitým principem je také **oddělení samotného honoráře za práci od nákladů spojených s jejím výkonem**. U výtvarných profesí mohou být tyto náklady významnou součástí celkové ceny práce a výrazně se liší podle typu činnosti. Smluvní i grantové nastavení by proto mělo počítat s tím, že vedle odměny za odbornou či tvůrčí

práci existuje také nákladová složka, která může zahrnovat pracovní prostor, materiál, technologie, software, dokumentaci, administrativu nebo další provozní výdaje. Vyšší náklady jsou typické například pro některé sochařské, audiovizuální či instalační praxe, které mohou vyžadovat specializovaný pracovní prostor, technické vybavení, nákladný materiál nebo externí technologické služby. U profesí a činností s vysokými technologickými, prostorovými nebo materiálovými nároky proto musí být nákladová složka přiměřeně vyšší.

Smluvní nastavení by tedy nemělo pracovat s jednou nerozlišenou částkou. Mělo by být zřejmé, **jaká část představuje odměnu za profesionální práci, jaké náklady jsou s její realizací spojeny a zda je součástí spolupráce také právo dílo dále užívat**. Právě toto rozlišení umožňuje lépe reagovat na velkou variabilitu výtvarné praxe a současně brání tomu, aby byly náklady na realizaci nebo další využití díla skryty v samotném honoráři.

9. Závěr: Od pojmenování problému ke změně praxe

Tato výzkumná zpráva není definitivním řešením otázky férových pracovních podmínek v kultuře ani závazným sazebníkem. Je především **výzkumným a advokačním materiálem**, který vytváří společný základ pro další diskusi a vyjednávání. Jejím cílem bylo popsat specifika práce v jednotlivých kulturních a uměleckých oborech, pojmenovat problémy, které se napříč nimi opakují, a hledat společné principy, podle nichž lze uvažovat o férové spolupráci a odměňování. Stejně důležité bylo vytvořit společný jazyk, s jehož pomocí mohou o pracovních podmínkách jednat profesní organizace, kulturní instituce, poskytovatelé veřejné podpory i stát.

Samotné zveřejnění metodiky však pracovní podmínky nezmění. Dobrovolné kodexy, referenční výpočty, vzorové smlouvy nebo doporučení mohou lidem i organizacím pomoci lépe rozpoznat a nastavovat férovou praxi, jejich možnosti jsou ale omezené prostředím, ve kterém kulturní sektor funguje. **Bez navazujících systémových a legislativních změn nelze dosáhnout trvalého narovnání pracovních podmínek.** Pokud veřejné financování nezohledňuje skutečné náklady práce, pokud lidé pracující na volné noze nemají dostatečné možnosti kolektivně hájit své pracovní podmínky a pokud sociální a právní systém nereflektuje projektový a přerušovaný charakter práce v kultuře, zůstává významná část odpovědnosti a rizika na jednotlivcích a jednotlivkyních.

Tuto zprávu proto chápeme jako **výchozí bod pro další práci**. Na úrovni jednotlivých oborů je možné dále zpřesňovat katalogy profesí, popis skutečně vykonávané práce a oborové způsoby výpočtu odměny, ověřovat je v praxi a rozvíjet vzorové smlouvy, kalkulační nástroje či vlastní kodexy férové praxe. Metodika sama může být průběžně doplňována o nové poznatky, data a zkušenosti profesních organizací. Nemá být uzavřeným dokumentem, ale nástrojem, který se bude společně s praxí dále vyvíjet.

Další krok musí zároveň směřovat k **veřejnému financování kultury**. Pokud veřejné prostředky podporují vznik kulturních a uměleckých projektů, měly by jejich rozpočty umožňovat také férové odměňování lidí, kteří je vytvářejí. Jedním z dalších témat je proto hledání způsobu, jak principy férové práce postupně promítnout do dotačních a grantových programů – od uznávání skutečných nákladů práce až po požadavek, aby žadatelé a žadatelky dokázali popsat, jakým způsobem jsou nastaveny pracovní podmínky a odměny v podporovaných projektech. Férové odměňování nemůže být požadavkem kladeným pouze na jednotlivé organizace, pokud pro ně systém veřejného financování nevytváří odpovídající podmínky.

Vedle toho je nutné pokračovat v jednání o **legislativním a institucionálním rámci práce v kultuře**. Týká se to zejména postavení osob samostatně výdělečně činných, možností jejich kolektivního zastupování a vyjednávání, sociální ochrany, ale také vztahu pravidel hospodářské soutěže k profesním organizacím, které se snaží zlepšovat pracovní podmínky svých členů a členek. Tato témata přesahují působnost samotného Ministerstva kultury a vyžadují spolupráci dalších resortů a veřejných institucí. Právě zde může výzkumná zpráva sloužit jako společný podklad: nikoli jako hotová odpověď, ale jako zdroj dat, argumentů a konkrétních zkušeností z jednotlivých profesí.

Smyslem další práce proto není vytvořit jeden univerzální ceník ani určit všem kulturním profesím stejnou odměnu. Cílem je postupně vytvořit prostředí, v němž bude možné **reálnou hodnotu práce pojmenovat, transparentně ji vypočítat a férově o ní vyjednávat**. Prostředí, ve kterém náklady na vznik kulturních a uměleckých děl nebudou skrytě přenášeny na jednotlivce a jednotlivkyně prostřednictvím neplacené práce, nízkých honorářů nebo osobního přebírání projektových rizik. V popisu férové praxe jsou rozdíly napříč obory. Oblasti

audiovize, literatury, překladatelství, divadla či tance postoupily v analýze pracovních podmínek a návrzích na jejich zlepšení směrem k férové praxi o něco dál než například oblast hudby či výtvarného umění. Tyto dva obory ještě čeká další náročná profesní diskuse a práce specifikující možnosti jejich férového provozu.

Tato zpráva tedy uzavírá jednu fázi společné práce, nikoli celé téma. Má poskytnout profesním organizacím, kulturním institucím, veřejné správě i samotným pracujícím v kultuře společný bod, od něhož lze pokračovat. **Skutečným měřítkem jejího přínosu nebude počet navržených sazeb ani rozsah dokumentu, ale to, zda se její principy postupně promítnou do smluv, rozpočtů, dotačních pravidel, institucionální praxe, legislativy, a hlavně do udržitelnosti a kvality umělecké praxe.**

Odborné konzultace

Gabriela Kadlecová vystudovala Právnickou fakultu Univerzity Karlovy, kde během studia působila jako pomocná vědecká síla Ústavu práva autorského. Zaměřuje se na občanské a obchodní právo, především na oblast duševního vlastnictví. Dlouhodobě spolupracuje s klienty a klientkami z kulturního prostředí a filmového, hudebního i reklamního průmyslu. Věnuje se také právu nových technologií, včetně problematiky umělé inteligence (AI). Zároveň vyučuje právo na Fakultě umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, kde působí jako odborná asistentka. Součástí týmu Vyskočil, Krošlák a partneři je od roku 2018, advokátkou od roku 2022.

Lenka Toman vystudovala bakalářský program Ekonomika podniku na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava a následně obor Účetnictví a finanční řízení podniku na Vysoké škole ekonomické v Praze. Od roku 2024 je členkou Komory daňových poradců ČR. V současnosti působí jako daňová poradkyně ve společnosti Deloitte, kde se v rámci své odborné činnosti zaměřuje především na oblast mezinárodního zdanění zaměstnanců a zaměstnankyň. Věnuje se zejména daňovým aspektům přeshraničního výkonu práce a souvisejícím otázkám zdanění příjmů ze závislé činnosti. Vedle toho se specializuje na daňovou problematiku osob samostatně výdělečně činných. Specifickou oblastí jejího odborného zájmu je ekonomické a daňové prostředí umělecké sféry. Této problematice se věnovala také ve své diplomové práci s názvem Účetní a daňové aspekty podnikání umělce v podmínkách legislativy ČR.

Martina Hájková je právnička se zkušenostmi z oblasti kultury a uměleckého provozu. Působí v Asociaci profesionálních divadel ČR a dlouhodobě spolupracuje také s Národním divadlem, Fair Art a NIK. Zajímá se o kulturní politiky nejen v Evropské unii, zejména se zaměřením na pracovní podmínky profesionálů a profesionálek v kultuře a přeshraniční mobilitu.

10. Spolupracující profesní organizace

Tanec

- **ATU – Asociace tanečních umělců**
- **Vize tance**
- **Asociace nového cirkusu**

Divadlo

- **Asociace hereckých agentů a Herecká asociace**
- **spolek divadlo.pro**
- **Asociace divadelních lektorů**
- **Asociace nezávislých divadel**

Výtvarné umění

- **Spolek Skutek**
- **Společnost Jindřicha Chalupeckého**
- **Fair Art**
- **Asociace profesionálních fotografů v ČR**

Literatura

- **Asociace spisovatelů**
- **Jednota tlumočníků a překladatelů**
- **Překladatelé Severu**
- **Obec překladatelů**

Audiovize

- **Asociace režisérů, scénáristů a dramaturgů**

Hudba

- **Česká obec hudební**

Národní institut pro kulturu

Národní institut pro kulturu (NIK) je příspěvková organizace Ministerstva kultury, která poskytuje podporu kulturnímu sektoru prostřednictvím výzkumu, analýz, poradenství, informačních služeb, vzdělávání a dalších programů. Tato výzkumná zpráva vznikla v rámci jeho dlouhodobého zájmu o pracovní podmínky, profesní postavení lidí pracujících v kultuře a udržitelné fungování kulturního sektoru.

www.nipk.cz

Související informace k tématu pracovních podmínek najdete na **webových stránkách NIK**.

Aktuální informace, zkušenosti z praxe a souvislosti spojené s prací v kulturním sektoru přináší také newsletter **Dobrá práce**, který vydává tým InfoPointu NIK ve spolupráci s profesními asociacemi a organizacemi zapojenými do tématu férové praxe. Newsletter se věnuje legislativě, financování, mezinárodní mobilitě i pracovním podmínkám a otevírá témata, která mají význam pro dlouhodobou udržitelnost práce v kultuře. Je určen především lidem pracujícím na volné noze, ale také organizacím, institucím a všem, kdo pracovní podmínky v kultuře ovlivňují. Přihlásit se k odběru a přečíst si jednotlivá vydání je možné na webu InfoPointu NIK.

Národní institut pro kulturu provozuje také informační portál **Culturenet**, který slouží jako rozcestník a servisní web pro profesionály a profesionálky působící v oblasti kultury a kulturních a kreativních odvětví napříč obory a nabízí aktuality, články či databáze.

Postavení NIK

NIK tuto studii vypracovává jako nezávislá veřejná výzkumná organizace, která nevystupuje jako zástupce umělců a umělkyň ani jako jejich profesní sdružení, a metodiku zpracovává výlučně v souladu s náplní své činnosti jako odborný a transparentní podklad veřejné kulturní politiky.

NIK v rámci této metodiky zveřejňuje také orientační referenční údaje o odměňování v kulturním sektoru, které vycházejí z nezávislého, metodologicky transparentního a dostatečně agregovaného výzkumu a mají výlučně informativní charakter.

Výstupy tohoto výzkumu nejsou závazné a nepředstavují minimální ani jinak vyžadované nebo doporučované ceny. Slouží pouze jako obecný informační podklad pro posuzování obvyklé úrovně odměňování, plánování rozpočtů a přípravu veřejných kulturních politik. Výsledky výzkumu neomezují možnost individuálního vyjednávání o odměně v každém jednotlivém případě.

Národní institut pro kulturu
Czech Cultural Institute

Publikace: Metodika férové praxe v kultuře a umění

Autorstvo: Monika Loderová a kolektiv

Odborné a právní konzultace: Lenka Toman, Martina Hájková, Gabriela Kadlecová

Jazyková korektura: Viktor Debnár

Grafická úprava: desetdeka.design

Vydavatel: Národní institut pro kulturu, Celetná 595/17, Praha 1

© Národní institut pro kulturu, 2026

ISBN 978-80-7008-529-5

Číslo publikace NIK: 838

Webová adresa, kde bude zpráva dostupná: **https://nipk.cz/**