

# MAPOVÁNÍ

STUDIÍ ZACHYCUJÍCÍCH DOPADY  
PANDEMIE NA KULTURNÍ SEKTOR  
A NÁSLEDNÝ RESTART



Autoři: Pavla Petrová, Marek Prokůpek a Eva Žáková

2024

Bilaterální projekt **Post Covid Adaptation Models in Culture**, realizovaný IDU a Arts Council Norway a podpořený v rámci Fondů EHP a Norska, je zaměřený na zmapování změn a potřeb kulturních organizací a jednotlivců a doporučení pro nové nastavení jejich podpory.



Projekt zahrnuje tyto aktivity a výstupy:

- Vytvoření přehledu o existenci a zjištěních z odborné literatury – studií, výstupů projektů/konferencí, zpráv apod. zaměřených na mapování aktivit a jejich výstupů sledujících změny v chování/obchodních modelech kulturních organizací a jednotlivců a změn v systémech veřejné podpory v ČR a na evropské úrovni.
- Mapování modelových příkladů podpůrných opatření/schémat reflektujících změny způsobené COVIDEM-19 na národní, regionální a místní úrovni v rámci vybraných zemí a měst.
- Mapování postavení a chování umělců a umělkyně na trhu práce.
- Workshop na téma status umělce – příklady ze zahraničí.
- Vypracování závěrečné zprávy s příklady dobré praxe a doporučeními pro podporu kulturních organizací, kulturních projektů a umělců, které by mohly být využity pro nové programové období fondů EHP a pro programy podpory na úrovni zúčastněných zemí.
- Mezinárodní konferenci, prezentující zjištění, příklady dobré praxe a doporučení závěrečné zprávy.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>SPECIFIKA KKO A RŮZNORODOST DOPADU PANDEMIE</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚČEL ZPRÁVY A METODOLOGIE</b> .....	<b>9</b>
UMĚLCI A TVŮRČÍ PRACOVNÍCI .....	10
Úvod.....	10
VÝZVY, REAKCE A DOPORUČENÍ .....	14
<i>Status umělce</i> .....	14
<i>Sítě, sdružení a oborové asociace</i> .....	16
<i>Sociální zabezpečení pro kulturní pracovníky</i> .....	17
<i>Férové pracovní podmínky v KKO</i> .....	18
<i>Kodex spravedlivé praxe</i> .....	22
<i>Přeshraniční mobilita</i> .....	23
<i>Finanční podpora a odměňování</i> .....	24
<i>Kariéerní růst umělců a tvůrčích pracovníků</i> .....	25
<i>Doporučení</i> .....	26
<b>KULTURNÍ ORGANIZACE A CELÝ SEKTOR</b> .....	<b>28</b>
Úvod.....	28
VÝZVY, REAKCE A DOPORUČENÍ .....	30
<i>Strategie kulturních organizací během a po pandemii</i> .....	30
<i>Digitalizace</i> .....	32
<i>Proměna vztahů mezi kulturními institucemi a publikem</i> .....	34
<i>Finanční podpora</i> .....	37
<i>Partnerství</i> .....	38
<i>Budování odolnosti</i> .....	40
<i>Krize jako příležitost</i> .....	42
<b>PODPORA ZE STRANY STÁTU</b> .....	<b>44</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
<b>ZDROJE</b> .....	<b>50</b>
<b>PŘÍLOHA 1</b> .....	<b>52</b>

## ÚVOD

Pandemie COVIDU-19, která se objevila koncem roku 2019, rychle vyústila v globální krizi s hlubokými a dalekosáhlými důsledky napříč všemi sektory. Jedním z odvětví, která byla touto pandemií významně ovlivněna, jsou kulturní a kreativní odvětví (KKO). Tato odvětví, zahrnující oblasti jako je umění, zábava, média, design a další, hrají klíčovou roli při formování společností, podporují inovace a přispívají k ekonomickému růstu. Nicméně pandemie přinesla pro KKO bezprecedentní výzvy, narušila jejich fungování, změnila způsoby participace a vyžádala si přehodnocení jejich odolnosti a adaptability.

KKO byla dlouho považována za hnací sílu ekonomického rozvoje, nabízející nejen uměleckou a kulturní hodnotu, ale také generující značné příjmy či příležitosti k zaměstnání a generující ekonomický dopad pro místní a národní ekonomiku. Před pandemií tyto sektory prožívaly rozkvět na globálním trhu, který se rychle rozšiřoval. Náhlý nástup této krize, poznamenaný šířením nového koronaviru a následným zavedením přísných opatření přinesl zemětřesení v dynamice kulturní a kreativní scény.

Jedním z okamžitých a nejpálčivějších dopadů bylo uzavření kulturních institucí a míst po celém světě. Zavření divadel, muzeí, galerií, koncertních sálů a dalších prostor, kde se lidé scházeli ke kulturním zážitkům, vedlo ke zrušení nebo odložení nesčetných akcí. Toto náhlé zastavení nejen narušilo proud uměleckého vyjadřování, ale také tvrdě postihlo živobytí umělců, interpretů a těch, kteří pracují za scénou. Finanční důsledky těchto uzávěr se promítly v celém ekosystému KKO od nezávislých umělců až po velké instituce.

Sektor scénických umění čelil obzvláště náročné výzvě, protože živá vystoupení byla zcela omezena. Hudebníci, herci, tanečníci a další scéničtí umělci se najednou ocitli bez platform, na kterých běžně vystupovali. Dopad postihl i osoby pracující za scénou, organizátory akcí a technický personál, což vytvářelo dominový efekt růstu nezaměstnanosti a finančních obtíží. Bezprecedentní povaha této krize odhalila křehkost sektoru, který silně závisí na živé interakci s publikem a na veřejném shromažďování.

Kromě okamžitých dopadů na scénická umění urychlila pandemie již probíhající digitální transformaci v rámci KKO. S fyzickými prostory zavřenými nebo fungujícími s výrazným omezením došlo k nárůstu poptávky po digitálním obsahu a virtuálních zážitcích. Přizpůsobení se online platformám se stalo nutností pro mnoho umělců a kulturních institucí, umožňující jim spojit se s publikem novým a inovativním způsobem. Virtuální koncerty, online výstavy a streamovací služby se staly významnými prostředky pro poskytování kulturního obsahu, ačkoliv i tato forma čelila řadě výzev a problémů.

Přechod na digitální platformy přinesl otázky o dostupnosti, exkluzivitě a monetizaci online obsahu. Zatímco digitální angažovanost nabízela prostředek k oslovení globálního publika, také zdůrazňovala existující disparity v přístupu k technologiím a digitální gramotnosti. Navíc ekonomické modely pro monetizaci digitálního obsahu nebyly vždy jednoznačné, což vyvolalo diskuzi o spravedlivém odměňování umělců a udržitelnosti digitálních kulturních iniciativ.

Dopad pandemie na filmový a televizní průmysl byl zvláště pozoruhodný. Zpoždění v produkci, pozastavení natáčení a uzavření kin narušily plánované termíny vydání nesčetných filmů a televizních seriálů. Tradiční model filmové distribuce, který se zaměřoval na filmová uvedení, čelil bezprecedentním výzvám, když se diváci obraceli především ke streamovacím službám. Tato změna ve spotřebitelském chování měla trvalé důsledky pro příjmy průmyslu a přinutila studia a produkční společnosti přehodnotit své strategie pro tvorbu a distribuci obsahu.

Mimo okamžité ekonomické výzvy přiměla pandemie k širšímu přemýšlení o společenské roli kulturního a kreativního vyjadřování v dobách krize. Umělecká díla, od literatury po výtvarné umění, historicky sloužila jako prostředek zpracování kolektivního traumatu, poskytování útěchy a podporování pocitu sdílené lidskosti. Pandemie, se svou izolací a nejistotou, zdůraznila důležitost KKO při poskytování pocitu sounáležitosti a odolnosti.

Dopad pandemie COVID-19 na KKO sahal dále než jen na úroveň ekonomických a distribučních výzev; položil i základní otázky o hodnotě, kterou společnost přikládá kultuře a kreativitě. Krize odhalila křehkost mnoha uměleckých profesí a zdůraznila potřebu silných podpůrných systémů jak od veřejného, tak soukromého sektoru. Role vlád, filantropických organizací a jednotlivců a kulturních institucí v poskytování finanční pomoci, grantů a jiných forem podpory se stala kritickým prvkem udržení kreativního ekosystému.

Proces obnovy vyžadoval jemnou rovnováhu mezi obnovením předpandemických postupů a přijetím lekcí naučených během krize. Zkušenosti se zvládáním výzev, které pandemie přinesla, vyvolaly přehodnocení obchodních modelů, integraci digitálních technologií a nový důraz na odolnost a přizpůsobivost.

Dopad pandemie na KKO byl hluboký a mnohostranný. Od okamžitého přerušení, způsobeného uzavřením kulturních prostor, až po dlouhodobé změny v chování spotřebitelů a digitální transformaci uměleckého vyjadřování a distribuce uměleckého obsahu – pandemie přeformulovala ekosystém KKO způsoby, které se budou projevovat i v nadcházejících letech. Jak svět postupuje vpřed, poučení z této krize nepochybně ovlivní budoucnost kulturních a kreativních snah, vyvolávající předefinování jejich role ve společnosti a strategie, které budou použity k zajištění jejich udržitelnosti a životaschopnosti.

## SPECIFIKA KKO A RŮZNORODOST DOPADU PANDEMIE

KKO se již před pandemií vyznačovala křehkými a snadno zranitelnými organizačními strukturami a pracovními postupy. Roztříštěná organizace hodnotových řetězců, práce na projektech a (nedostatečně chráněné) modely příjmů založené na duševním vlastnictví jsou jen některé prvky, které k tomu přispívají. Významné množství podniků v KKO jsou malého charakteru s méně než 50 zaměstnanci a ročním obratem do 10 milionů eur nebo mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci a ročním obratem do 2 milionů eur. Ve většině případů převažuje podíl samostatně výdělečných pracovníků, což vytváří fragmentovaný hodnotový řetězec s vysokým počtem aktérů, kteří musí spolupracovat na vytvoření kulturního produktu a jeho distribuci spotřebiteli. Jazyková a kulturní specifika kulturních statků a poskytovaných kulturních služeb přidává další vrstvu složitosti. Kulturní scéna je roztříštěná a charakterizuje ji nízká míra kolektivní organizovanosti, zatímco vysoká míra práce na částečný úvazek dále komplikuje strukturu odvětví. Nedostatečná sociální ochrana kulturních pracovníků, silná závislost na financování ze strany státu a grantové financování spolu s nedostatkem povědomí tvůrců o ochraně práv duševního vlastnictví vytvářejí náročné podmínky. Vyjednávací pozice pracovníků v kultuře vůči zadavatelům práce nebo kulturním zprostředkovatelům je slabá. Odměňovací modely jsou složité, netransparentní a asymetrické, především v závislosti na rozsahu (zejména digitálního) užívání autorských děl nebo uměleckých výkonů.<sup>1</sup>

Poté, co na jaře 2020 zasáhla celý svět pandemie COVIDU-19, patřila KKO mezi nejvíce postižená odvětví. Opatření k omezení šíření nákazy, která byla zavedena v celé EU, vedla k řetězovému efektu, který vážně ovlivnil hospodářskou a sociální situaci v KKO. Nejvíce byla zasažena zejména dílčí odvětví zaměřená na místa, akce a návštěvníky, jako jsou scénická umění a kulturní dědictví. Křehkost obchodních modelů v rámci KKO a rostoucí nejistota pracovníků a umělců byly ještě zesíleny bezprecedentními opatřeními proti šíření epidemie. Tato opatření, koordinovaná vládními orgány, způsobila v kulturním sektoru, zejména v oblasti scénických umění, kde jsou ekonomické aktivity založeny na pořádání živých představení a veřejné kulturní produkci, významná omezení nebo úplné zastavení produkce a distribuce. Tato krize vedla ke ztrátě pracovních příležitostí pro tvůrčí pracovníky a další podpůrné profesionály, což také způsobilo odchod pracovní síly z kulturního odvětví do jiných sektorů. Organizace působící v oblasti KKO a s nimi spojených odvětvích zaznamenaly pokles příjmů a ekonomickou nestabilitu.<sup>2</sup>

Důsledky opatření proti pandemii byly různé v závislosti na typu obchodního modelu organizací a míře podpory státu. Kulturní instituce financované státem zůstaly v ekonomickém bezpečí, neboť zaměstnanci těchto institucí měli zajištěný pravidelný měsíční plat. Naopak ti, kteří nebyli státem podporováni, se museli spoléhat na příjmy generované digitální distribucí kulturního obsahu, mimouměleckou činností nebo na státní a soukromé programy poskytující podporu KKO.

---

<sup>1</sup> ZAHŘÁDKA, Pavel, et al. [Dopad epidemie nemoci COVID-19 na distribuci, prezentaci a monetizaci kulturního obsahu: hudba, film a divadlo](#). Vysoká škola finanční a správní. 2021.

<sup>2</sup> Ibid.

Krise rovněž odhalila nejistou situaci mnoha pracovníků v KKO, především umělců, osob na volné noze a osob bez stálého zaměstnání. KKO patří k posledním odvětvím, která se po pandemii otevřela, poté co byla mezi prvními uzavřena. Tato odvětví jsou do značné míry závislá na shromažďování lidí. Z tohoto důvodu byly obzvláště silně zasaženy aktivity založené na místech konání, jako je živá hudba, divadlo, festivaly, filmy a muzea. Uzavírání a jiné formy fyzické segregace měly značný negativní dopad na živobytí pracovníků po celém světě v mnoha různých odvětvích. Značný počet těchto osob je zaměstnán v kreativním ekosystému, který se skládá z několika nadnárodních korporací, mnoha tvůrců na volné noze a malých a středních podniků. V celosvětovém měřítku jsou KKO životně důležitá pro živobytí mnoha lidí. Vzhledem k často sporadické (nebo nesmluvní) povaze jejich práce jsou však pracovníci v kultuře obzvláště zranitelní, pokud jde o ekonomické otřesy, které pandemie urychlila.

Dopady krize na distribuční kanály a pokles investic v tomto odvětví ovlivní produkci kulturních statků a služeb a jejich rozmanitost i v následujících letech. Ve střednědobém horizontu byla očekávána nižší úroveň mezinárodního i domácího cestovního ruchu, pokles kupní síly a snížení veřejného i soukromého financování umění a kultury, zejména na místní úrovni. Při absenci citlivé veřejné podpory a strategií obnovy bude mít útlum KKO negativní dopad na města a regiony, pokud jde o pracovní místa a příjmy, úroveň inovací, blahobyt občanů a živost a rozmanitost komunit.<sup>3</sup>

Dle zprávy *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis* ztratila v roce 2020 kulturní a kreativní ekonomika přibližně 31 % svých příjmů. Celkový obrat KKO v EU 28 se snížil na 44 miliard eur v roce 2020, tj. jedná se o čistý pokles ve výši 199 miliard eur od roku 2019. Se ztrátou 31 % z obrátu je kulturní a kreativní ekonomika jednou z nejpostiženějších v Evropě (o něco méně než letecký průmysl, ale více než automobilový průmysl a cestovní ruch). Dopady jsou patrné ve všech oblastech KKO, nejzásadnější je divadlo (-90 % mezi roky 2019 a 2020) a hudba (-76 %), výtvarné umění, architektura, audiovizuální média a další poklesly o 20 %. Krize zasáhla nejvíce střední a východní Evropu.<sup>4</sup>

Dopad protiepidemických opatření na českou a evropskou ekonomiku byl výrazný, avšak nerozložil se rovnoměrně mezi jednotlivá průmyslová odvětví. V prvním čtvrtletí roku 2020 zaznamenaly největší ekonomický pokles hrubé přidané hodnoty s propadem o 6 % sektory tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti a obchod, doprava, cestovní ruch, ubytování a pohostinství. Podle výroční zprávy OSA za rok 2020 došlo v České republice k poklesu tržeb především v prodejnách s produkty pro kulturu, sport a rekreaci (o 10,9 %) a s oděvy a obuví (o 29,6 %). Naopak nejvíce vzrostly tržby za zboží prodávané prostřednictvím internetu nebo přes zásilkové služby (o 28,2 %). Velmi citelně byla ovlivněna odvětví služeb, kde došlo ke snížení tržeb o 11,9 %. Cestovní kanceláře zaznamenaly propad tržeb o 74,8 %, letecká

---

<sup>3</sup> TRAVKINA, Ekaterina, SACCO, Pier Luigi. [Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors](#). OECD. 2020.

<sup>4</sup> LHERMITTE, Marc, et al. [Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Ernst Young/GESAC. 2023.

doprava o 69,1 % a ubytovací služby o 55,9 %. Ve filmovém a hudebním průmyslu klesly tržby o 39,3 %.<sup>5</sup>

Dopady se liší podle typu kulturní nabídky. Zatímco například mnoho muzeí a galerií mohlo v období od července do října otevřít s omezeními, pro organizace v oblasti scénických umění byla situace mnohem složitější. Dopady se liší také podle rozsahu a povahy materiálních a jiných zdrojů organizace, její struktury, zdrojů financování a v závislosti na její definované vizi či poslání a profilu publika. Záleží také na zeměpisné poloze, protože některé velké městské oblasti byly postiženy přísnými a dlouhodobými omezeními. Výzkum provedený Centre for Cultural Value ve Velké Británii ukázal a zdůraznil závislosti v rámci místní ekologie, včetně vlivu rozsáhlých nedokončených investičních projektů a závislosti na odvětvích, která byla pandemií silně zasažena, včetně pohostinství, maloobchodu, cestovního ruchu, vzdělávání a dobrovolnického nebo třetího sektoru.<sup>6</sup>

Pandemie a s ní spojená opatření způsobila velké množství negativních dopadů, objevilo se však i několik dopadů pozitivních. Pandemie zvýšila stávající zranitelnost KKO, ale na mnoha místech vrhla cenné světlo na potřebu strukturálních změn a nabídla nový přesvědčivý imperativ pro demokratizaci umění a kultury a využití nových technologií k rozšíření přístupu ke kultuře. Mnozí tvůrci a umělci využili období uzavření k tomu, aby se zaměřili na zlepšení a rozšíření vlastních dovedností, experimentovali a vyvíjeli nové druhy práce před návratem k fyzické blízkosti.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> ZAHŘÁDKA, Pavel, et al. [Dopad epidemie nemoci COVID-19 na distribuci, prezentaci a monetizaci kulturního obsahu: hudba, film a divadlo](#). Vysoká škola finanční a správní. 2021.

<sup>6</sup> GRAY, Karen, WRIGHT, John. [Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector](#). Centre for Cultural Value. 2021.

<sup>7</sup> SARGENT, Anthony, et al. [COVID-19 and the Global Cultural and Creative Sector: What have we learned so far](#). Centre for Cultural Value. 2021.



## ÚČEL ZPRÁVY A METODOLOGIE

Cílem této zprávy je poskytnout přehled výsledků studií a zjištění, ke kterým vybrané studie docházejí, případně odhalit rozdílnosti a podobnosti v dopadech pandemie na různé sektory KKO, na umělce a také jak se s pandemií vypořádali jednotliví hráči a jaká nabízejí doporučení pro vypořádání se s krizemi podobného charakteru.

Při tvorbě této zprávy autoři vycházeli z tzv. desk research a snažili se postihnout komplexnost evropského kontextu. Zpráva tak zahrnuje výsledky ze studií vydaných v rámci Evropy. I přes tuto snahu jsou zde však určitá omezení vycházející především z jazykové bariéry, neboť některé relevantní zprávy a informace byly k dispozici pouze v národních jazycích. Zahrnuty tak byly studie vydané v anglickém a českém jazyce.

Mapované studie, jejichž kompletní seznam je uveden v Příloze 1 tohoto dokumentu, byly vydané v období od roku 2020 do roku 2022 a zabývají se jak postavením uměleckých a tvůrčích pracovníků na volné noze, kulturními organizacemi, tak i kulturním sektorem jako celkem. V seznamu mapovaných studií v Příloze 1 jsou u jednotlivých studií uvedeny následující informace:

- Název
- Autor/autoři
- Vydavatel/zadavatel
- Rok vydání
- Geografické zaměření
- Typ dokumentu
- Zaměření (celý sektor, umělci a tvůrčí pracovníci)
- Použitá metoda

Témata, výzvy a doporučení vycházející z mapovaných dokumentů jsou v této zprávě strukturovány do dvou hlavních oblastí: umělci a tvůrčí pracovníci a organizace. V těchto dvou kategoriích jsou reflektována témata, která se v mapovaných studiích vyskytují nejčastěji. V poslední části dokumentu je věnován prostor roli států v podpoře KKO během a po skončení pandemie viru COVID-19.

# UMĚLCI A TVŮRČÍ PRACOVNÍCI

## Úvod

Pandemie COVIDU-19 byla seismickou událostí, která se odrazila ve všech aspektech společnosti, a umělci, známí svou odolností a přizpůsobivostí, se ocitli v neznámých vodách. Globální zdravotní krize narušila tradiční způsoby uměleckého vyjadřování a donutila tvůrce čelit novým výzvám, zároveň však poskytla příležitosti k inovacím a reflexi.

Pandemická situace odhalila řadu nedostatků v legislativním a finančním systému v oblasti kultury. Pokud jde o jednotlivce řada analýz poukázala na již existující nerovnosti, nejistoty a zranitelnost v tomto odvětví. Tyto podmínky výrazně ovlivnily výsledky pandemie a také vyvolaly pocit naléhavosti řešit situaci na evropské úrovni.<sup>8</sup> Ztráty pracovních míst nebyly pocítovány rovnoměrně ve všech demografických skupinách a pandemie ukázala potřebu zásadních, možná až revolučních změn v pohledu na práci a pracovní sílu v kulturním sektoru.<sup>9</sup>

Studie [Culture in Crises: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#) provedená ve Velké Británii zdůrazňuje, že svobodná povolání a osoby samostatně výdělečně činné tvoří významnou část kulturního odvětví a že cílená finanční podpora během krize byla nezbytná pro zajištění stability tohoto odvětví. Pandemie měla větší dopad na pracovníky na volné noze, kteří před pandemií tvořili 62 % hlavní tvůrčí pracovní síly; na konci roku 2020 činil tento podíl pouze 52 %. Snad nejvýznamnějším zjištěním této studie proto je, že je nutné lépe pochopit zásadní roli, kterou pracovníci na volné noze hrají v kulturních odvětvích. Tato odvětví jsou svébytná a unikátní, a proto je pro legislativce obzvláště náročné je pochopit a podpořit během pandemie. Kulturní odvětví je budováno zdola nahoru a ven, a proto strategie financování tzv. trickle-down<sup>10</sup> nebo nouzové podpory nikdy plně neproniknou do složitých kulturních ekosystémů nebo nedosáhnou na části, které

---

<sup>8</sup> DÁMASO, Mafalda. [Research for CULT Committee – The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID Cultural Recovery in the European Union: Policy Recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

<sup>9</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022.

<sup>10</sup> V češtině je tento termín někdy překládán jako „efekt stékání“ nebo „efekt prosakování“. Tímto termínem se obvykle označuje ekonomický nebo politický přístup, kdy se očekává, že výhody poskytované vyšším vrstvám společnosti, jako jsou podniky nebo jednotlivci s vysokými příjmy, budou v konečném důsledku přínosem pro širší populaci nebo ekonomiku jako celek. Tento koncept vychází z myšlenky, že podporou tvorby bohatství na vrcholu se výsledná prosperita postupně „přelije“ na jednotlivce s nižšími příjmy a zbytek společnosti. V ekonomické terminologii je trickle-down často spojován s politikami, které se zaměřují na poskytování pobídek nebo výhod podnikům, investorům a osobám s vysokými příjmy. To vychází z přesvědčení, že pokud tyto jednotlivci a subjekty zvýší své bohatství nebo finanční zisky, budou následně více investovat, vytvářet pracovní místa a přispívat k hospodářskému růstu. Očekává se, že s růstem ekonomiky se výhody dostanou i k dalším vrstvám obyvatelstva a zlepší se celková životní úroveň. Kritici strategie trickle-down tvrdí, že může prohloubit ekonomickou nerovnost tím, že soustředí bohatství mezi bohaté, aniž by zajistila spravedlivé rozdělení přínosů. Tvrdí, že dávky se často nedostanou k lidem s nižšími příjmy ve slibovaném rozsahu, což vede k prohlubování rozdílů v bohatství.

skutečně udržují jádro sektoru. Samozřejmě výzkum a relevantní data zde hrají klíčovou roli, a právě studie [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#) poukázala na potřebu mnohem důkladněji identifikovat nezávislé kulturní pracovníky, aby bylo možné přesněji zmapovat toto odvětví a pochopit jeho složitou infrastrukturu. Analýza pracovníků v kultuře opět poukázala na již existující nerovnosti, nejistoty a zranitelnost v tomto odvětví, přičemž tyto podmínky významně ovlivnily výsledky pandemie.<sup>11</sup>

Studie [The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals](#) vydaná European Expert Network on Culture and Audiovisual (EENCA) upozorňuje na několik faktorů vztahujících se k pracovním podmínkám umělců a tvůrčích pracovníků, konkrétně:<sup>12</sup>

- Jednotlivci pracující v tomto odvětví mají pravděpodobně komplikované zaměstnání a je pravděpodobnější, že jsou samostatně výdělečně činní, na volné noze a krátkodobě zaměstnaní nebo v kombinaci zaměstnání a samostatně výdělečné činnosti.
- Projektová činnost – práce na projektech a nestálé pracovní úvazky jsou klíčovým rysem práce umělců a kulturních a tvůrčích pracovníků. Velký počet umělců a kulturních a tvůrčích pracovníků je samostatně výdělečně činných, což vede k nejistým pracovním podmínkám, včetně nedostatku pracovních míst s pravidelným příjmem (v období nečinnosti), relativně nízké průměrné úrovni příjmů, menšímu přístupu k sociálnímu zabezpečení ve srovnání se zaměstnanci a k nevýhodným daňovým podmínkám a předpisům, omezenému přístupu k externímu financování a omezené možnosti (průběžného) odborného vzdělávání v závislosti na zemi.

V roce 2019 bylo 32 % pracovníků v KKO v EU27 samostatně výdělečně činných, což je více než dvojnásobek v porovnání se 14 % celkové pracovní síly ve všech sektorech. Situace zaměstnanců na trhu práce v těchto odvětvích se vyznačuje řetězením smluv na dobu určitou a relativně nízkými příjmy ve srovnání s jinými odvětvími. Umělci a tvůrčí profesionálové se často ocitají v situaci, kde je vyžadována práce navíc nebo je tato práce očekávána bez odpovídající odměny. Mnozí umělci se uchýlovali k přijímání vedlejších zaměstnání, která sice poskytují určitou míru sociální jistoty, ale zároveň omezují čas věnovaný uměleckým nebo tvůrčím aktivitám. Tato dodatečná práce může být buď součástí KKO nebo mimo ně. Kromě toho je nedostatek kolektivního vyjednávání v oblasti KKO spojen s nejistým zaměstnáním, nízkými příjmy a omezenou sociální ochranou, s důrazem obvykle kladeným pouze na zaměstnance, nikoliv na samostatně výdělečně činné osoby. Pro některé skupiny umělců a tvůrčích pracovníků, zejména pro ženy, mladé lidi a osoby se zdravotním

---

<sup>11</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022.

<sup>12</sup> SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

postížením, existuje vyšší pravděpodobnost, že budou upadat do nejistých pracovních situací.<sup>13</sup>

Pandemie koronaviru výrazně negativně ovlivnila zaměstnanost, což vedlo k aktivnímu zapojení Evropské komise při koordinaci hospodářských opatření na snížení dopadu krize na pracovníky a odvětví. Komise zdůraznila účinnost programů zkrácených pracovních úvazků a vyjádřila ochotu EU podporovat členské státy v dosahování tohoto cíle. Programy zkrácené pracovní doby, rozšířené v několika členských státech, umožňují firmám, které čelí obtížím, dočasně snížit pracovní hodiny zaměstnanců (částečně nebo úplně), přičemž budou za neodpracované hodiny placeni z veřejných zdrojů. Tato opatření plní stabilizační roli, poskytují podporu zaměstnancům a firmám, udržují příjmy domácností a brání hromadnému propouštění. Pro samostatně výdělečně činné osoby mohou podobná opatření zajistit náhradu příjmu. Evropská komise navrhla vytvoření dočasného nástroje SURE, který by měl doplnit snahu jednotlivých států o ochranu zaměstnanců a samostatně výdělečně činných osob před rizikem nezaměstnanosti a ztrátou příjmů.

Nástroj SURE má poskytnout finanční podporu až do výše 100 miliard eur na programy zkrácených pracovních úvazků a další opatření zaměřená na ochranu pracovních míst. Tato finanční pomoc by byla poskytována členskými státy v podobě půjček za výhodných podmínek, aby mohly účinně reagovat na sociálně-ekonomické dopady pandemie. Nástroj SURE by byl dočasný a přizpůsobený specifickým potřebám reakce na pandemii, poskytující druhou linii obrany pro financování opatření, která mají chránit pracovní místa. Tento nástroj by doplnil vnitrostátní opatření a další podporu poskytovanou EU prostřednictvím grantů z Evropského sociálního fondu.<sup>14</sup>

Na fakt výzev spojených s nerovností na trhu práce v KKO reagovala skotská vláda a zapracovala Úmluvu o spravedlivé práci, jejíž myšlenkou je, že do roku 2025 budou mít lidé v KKO ve Skotsku spravedlivé a špičkové pracovní podmínky, jelikož premisou této úmluvy je, že spravedlivá práce přispívá k úspěchu, blahobytu a prosperitě jednotlivců, podniků, organizací a ve výsledku celé společnosti. Tato tendence je součástí širší kulturní strategie pro Skotsko, která klade důraz na posílení role kultury a uvádí ji jako jednu ze svých klíčových ambicí. S cílem dosáhnout této vize se skotská vláda zavázala přezkoumat způsoby podpory pracovníků v kulturním sektoru a aktivně pracovat na začlenění kulturního odvětví do identity Skotska jako národa založeného na zásadě spravedlivé práce. Jedním z konkrétních kroků, který byl učiněn v této souvislosti, bylo provedení přezkumu stavu pracovníků v kulturním sektoru. Jako vodítko pro tento proces pověřil Creative Scotland organizaci Culture Radar, aby prozkoumala spravedlivou práci, vedení, pracovní sílu a rozvoj dovedností v KKO. Tento výzkum vyústil ve studii [Review of Fair Work in the creative and cultural sectors](#), která zdůrazňuje, že implementace Úmluvy o spravedlivé práci v KKO ve Skotsku čelí konkrétním výzvám, které byly patrné i před pandemií COVIDU-19 a některé z nich se v důsledku této krize a dalších vnějších faktorů ještě zintenzivnily. Hlavní problémy zahrnují konkurenci,

---

<sup>13</sup> SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

<sup>14</sup> [The European instrument for temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency \(SURE\)](#). European Commission. 2020.

rostoucí trend práce na volné noze a příležitostné práce, strukturální problémy spojené s podnikatelskými a finančními strukturami a podmínky na trhu. I když literatura často zdůrazňuje výhody veřejného financování a pružného podnikání v odvětví, 93 % zaměstnavatelů, kteří se průzkumu o spravedlivé práci účastnili, uvádí, že při zavedení této koncepce budou čelit následujícím výzvám:<sup>15</sup>

**Konkurence:** KKO vždy byla přirozeně konkurenční a fragmentovaná odvětví. Tato fragmentace a konkurence odporují efektivnímu přístupu k implementaci spravedlivé práce, kterým je spolupráce a současná realizace s cílem optimalizovat stávající zdroje a rychle provádět změny v oblasti spravedlivé práce.

**Práce na volné noze a příležitostná práce:** KKO vždy výrazně využívala práci na volné noze a příležitostnou práci, tento jev má v posledních dvou desetiletích vzestupný trend. Přestože to má mnoho výhod pro jednotlivce i zaměstnavatele, pandemie odhalila i slabiny. Aby zaměstnavatelé ušetřili náklady, budou možná muset zaměstnávat méně lidí, nebo vytvářet méně tvůrčích výstupů – oba kroky by mohly mít nepřiměřený dopad na stávající příležitosti svobodných povolání (nebo vytvořit ještě větší nestálost), což by udržovalo a prohlubovalo problém, které má spravedlivá práce vyřešit. A pro mnoho malých organizací v tomto odvětví není zaměstnávání menšího počtu pracovníků nebo méně práce možností – jednoduše by to znemožnilo jejich obchodní modely.

**Struktury:** při výzkumu bylo obtížné oddělit spravedlivou práci od problémů spojených s převažujícími podnikatelskými a finančními strukturami a systematickými překážkami a nerovnostmi, které s nimi souvisejí a které omezují schopnost zaměstnavatelů ji úspěšně implementovat. V krátkodobém horizontu je nutná podpora rozvoje, stanovení přiměřených podmínek, reálného časového rámce pro změny a další zdroje. V dlouhodobém horizontu bude nezbytné zvážit, jakým způsobem by mělo být financování a podpora strukturována tak, aby tyto překážky byly odstraněny, pokud má být spravedlivá práce udržitelná ve všech odvětvích KKO ve Skotsku.

**Podmínky na trhu:** existuje mnoho tržních sil, které jsou mimo individuální kontrolu zaměstnavatelů v tomto odvětví a které nakonec ovlivňují rozpočty, zdroje a schopnost implementovat spravedlivou práci. Plné dopady pandemie a brexitu se projevují ve vzrůstajících nákladech, ačkoli největší výzvou pro zaměstnavatele při implementaci spravedlivé práce je nyní ekonomika Spojeného království. Potřeba zvýšit mzdy a odměny v souladu s životními náklady klade zásadní otázku: jak získat zdroje? Neustále se sbíhající důkazy a poučení z mezinárodních přístupů musí posloužit jako základ pro lobbování za změnu politiky, zvýšení práv a ochrany v delším časovém horizontu.

---

<sup>15</sup> [Review of Fair Work in the creative and cultural sectors in Scotland](#). Creative Scotland a Culture Radar. 2022.

## Výzvy, reakce a doporučení

Na následujících stránkách jsou zachycena témata, výzvy, reakce umělců a tvůrčích pracovníků a doporučení, která se nejčastěji vyskytovala v mapovaných studiích.

### Status umělce

Postavení umělce je průřezovou otázkou, která zahrnuje mnoho různých institucionálních, ekonomických a právních aspektů. Jako významný referenční bod v tomto případě slouží doporučení United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) z roku 1980 týkající se postavení umělce. Jedním z cílů mnoha zainteresovaných organizací působících v KKO je posílit právní a společenské postavení umělců. Zákony členských států, které umělcům přiznávají status a uznání, mohou pomoci formalizovat jejich status profesionálů a uznat unikátnost jejich práce. V některých případech neexistují vůbec žádná opatření a strategie se v jednotlivých zemích EU liší. Nejúplnější zákony zahrnují širokou škálu praktických předpisů a opatření, které se konkrétně zabývají problémy a obtížemi, s nimiž se umělci setkávají. Ačkoli může být užitečné mít právní předpisy, které se zabývají zejména postavením umělce, některé zúčastněné strany tvrdí, že takové zákony nejsou vždy nejlepšími způsoby, jak řešit problémy, s nimiž se umělci potýkají. Pro umělce se stalo velmi náročné prokázat, že být umělcem je jejich povolání. Pandemie COVIDU-19 poukázala na křehkost trhu práce, který je stále více ovlivňován rozšiřující se „gig ekonomikou“, smlouvami na nulovou pracovní dobu a samostatnou výdělečnou činností. U nových typů práce chybí tradiční pracovní výhody včetně placené nemocenské, sociálního a zdravotního pojištění, mateřské dovolené a dalších benefitů.<sup>16</sup>

Výzkum provedený Centre for Cultural Value zdůrazňuje nutnost, aby národní a místní vlády v případě vzniku zdravotní krize nebo pandemie sjednotily a sdělily všem kulturním organizacím jasné pokyny týkající se veřejného zdraví a bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že osoby na volné noze a osoby samostatně výdělečně činné představují značnou část kulturního sektoru, byla cílená finanční podpora během krize klíčová pro zajištění stability tohoto odvětví. Pandemie měla větší dopad na pracovníky na volné noze, kteří před jejím vypuknutím tvořili 62 % hlavní tvůrčí pracovní síly, na konci roku 2020 již pouze 52 %. Výzkum rovněž poukázal na nutnost identifikace nezávislých kulturních pracovníků v rámci jejich složité infrastruktury.<sup>17</sup>

Nejistotu umělců vysvětluje několik faktorů. Patří mezi ně:

- nestandardní povaha jejich pracovních podmínek,

---

<sup>16</sup> DÂMASO, Mafalda. [Research for CULT Committee – The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID Cultural Recovery in the European Union: Policy Recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

<sup>17</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022

- postavení a příjmy,
- sklon umělců k přeshraniční mobilitě.

Jako problematická je také vnímána koexistence více definic „umělců“ v Evropě a konkurenčních rámců, které se na ně specificky zaměřují; více definic brání jednotnému uznání pracovního statusu umělců.<sup>18</sup>

Status umělce může hrát zásadní roli při poskytování podpory, uznání a ochrany jednotlivcům pracujícím v tvůrčí a kulturní oblasti. Dobře definovaný a uznávaný status umělců může přinést několik výhod:

### **Právní uznání a ochrana**

Zavedení specifického statusu umělců může vést k právnímu ukotvení, které zajistí uznání jejich jedinečných profesních potřeb a problémů. Právní ochrana může zahrnovat práva duševního vlastnictví, spravedlivé pracovní postupy a antidiskriminační opatření.

### **Sociální a ekonomická podpora**

Uznání statusu může usnadnit přístup k dávkám sociálního zabezpečení, zdravotní péči a dalším sociálním záchranným sítím, a řešit tak často nejistou povahu umělecké kariéry.

Ekonomická podpora, jako jsou granty, dotace nebo daňové pobídky, může být určena speciálně pro umělce, aby podpořila jejich finanční stabilitu.

### **Uznání kulturního přínosu**

Status uznává kulturní a společenský přínos umělců a potvrzuje jejich úlohu při utváření a obohacování kulturního prostředí. Uznání jejich přínosu může vést ke zvýšení povědomí veřejnosti o umění a jeho ocenění.

### **Profesní rozvoj**

Status umělce může být spojen s možnostmi profesního rozvoje, včetně školení, mentorských programů a zdrojů pro zlepšení jejich dovedností a kariéry. Podpora neustálého vzdělávání a rozvoje dovedností přispívá k dlouhodobé udržitelnosti uměleckých postupů.

### **Spravedlivé odměňování**

Uznávaný status může být spojen s úsilím o zajištění spravedlivé odměny pro umělce. To zahrnuje spravedlivou odměnu za jejich práci, transparentní smluvní ujednání a právo na autorské honoráře za jejich tvorbu.

---

<sup>18</sup> DĀMASO, Mafalda. [Research for CULT Committee – The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID Cultural Recovery in the European Union: Policy Recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

## **Zastupování a kolektivní vyjednávání**

Uznávaný status umožňuje umělcům mít kolektivní hlas prostřednictvím profesních organizací a svazů, které hájí jejich práva a zájmy.

Umělci mohou kolektivně řešit společné problémy, vyjednávat spravedlivé smlouvy a utvářet politiky, které ovlivňují jejich profesní život.

## **Přístup k pracovním příležitostem**

Jasný status může umělcům usnadnit přístup k pracovním příležitostem tím, že odstraní byrokratické překážky a podpoří inkluzivitu.

## **Mezinárodní mobilita**

Uznávaný status může zvýšit mezinárodní mobilitu umělců a umožnit jim účastnit se kulturních výměnných programů, rezidenčních pobytů a přeshraniční spolupráce.

Jinými slovy, dobře definovaný status umělce přispívá k jejich profesnímu, ekonomickému a sociálnímu blahobytu tím, že řeší jedinečné výzvy a potřeby spojené s tvůrčí kariérou. Podporuje prostředí, v němž mohou umělci prosperovat, smysluplně přispívat společnosti a nadále obohacovat kulturní strukturu.

Právě pandemická situace byla jakýmsi katalyzátorem již existující debaty o postavení umělců v současné ekonomice a o statusu umělce. Některé země, jako například Česká republika nebo Španělsko, si v následujících letech stanovily cíl se touto problematikou zabývat a status umělce zavést.

## **Sítě, sdružení a oborové asociace**

Oblast, která s problematikou statusu umělce velmi úzce souvisí a která hrála důležitou roli v průběhu pandemie a v post-pandemické době, představují sítě, sdružení umělců a asociace. Tyto subjekty hrají klíčovou roli v prosazování zájmů umělců. Absence jednotného hlasu je v oblasti KKO často uváděna jako slabá stránka, a právě pandemická situace zdůraznila důležitost sítí, sdružení a asociací vystupujících jednotně za zájmy umělců. Tyto subjekty usilují o vytvoření a posílení právních rámců, které chrání práva umělců, včetně duševního vlastnictví, spravedlivé odměny a pracovní podmínky. Asociace často poskytují poradenství v oblasti spravedlivých smluvních postupů a zajišťují, aby umělci rozuměli svým právům, sjednávali výhodné podmínky a chránili své duševní vlastnictví. Umělci, zejména ti, kteří pracují nezávisle, často nemají přístup k tradičním zaměstnaneckým výhodám, jako je zdravotní pojištění, penzijní plán a podpora v nezaměstnanosti. Sdružení lobbují za politiky, které rozšiřují opatření sociálního zabezpečení na umělce a uznávají jejich jedinečnou strukturu zaměstnání a potřebu finančního zabezpečení. Zajistit umělcům spravedlivou odměnu za jejich práci je hlavním posláním mnoha sdružení. To zahrnuje prosazování minimálních mzdových standardů, spravedlivých platebních podmínek a práva na odměnu nebo autorský honorář za tvorbu. Tyto snahy přispívají k řešení ekonomické nejistoty, která je často spojena s uměleckou kariérou. V neposlední řadě se sdružení umělců aktivně zapojují do boje proti diskriminaci v KKO. To zahrnuje snahy o odstranění genderové, rasové a dalších forem diskriminace a podporu inkluzivity a rozmanitosti v uměleckém prostředí.



Sítě a oborové asociace, které v průběhu pandemie vznikly, hrají významnou roli při podpoře kulturního sektoru. Tyto sítě mohou budovat dlouhodobou odolnost, kterou lze lépe chápat ve smyslu kolegiality a solidarity. Toto zjištění podporuje posun ke kolektivnímu vedení. Zároveň mezisektorová spolupráce umožňuje organizacím vytvářet sítě mezi sebou a s přidruženými komunitami nezávislých umělců a podporovat nezávislé umělce pomocí podpory při získávání finančních prostředků, poradenství, stipendií a zakázek.<sup>19</sup>

Sdružení poskytují umělcům kolektivní hlas a umožňují jim zapojit se do kolektivního vyjednávání se zaměstnavateli, organizátory akcí a institucemi. Díky skupinovému vyjednávání mohou umělci řešit nerovnováhu moci a dosáhnout příznivějších podmínek v oblastech, jako je odměňování, pracovní podmínky a smluvní ujednání. Sdružení se zapojují do lobbistických aktivit s cílem ovlivnit veřejnou politiku. Toto úsilí přispívá k širšímu kulturnímu ekosystému a udržitelnosti uměleckých postupů. Klíčovou úlohou sdružení je stanovení a udržování profesních standardů v rámci umělecké komunity. Patří sem stanovování etických zásad, prosazování osvědčených postupů a obhajoba celopodnikových standardů, které zvyšují status umělců a jejich práce. Ve stále globalizovanějším světě se asociace často zapojují do mezinárodní advokacie. Ta zahrnuje spolupráci s partnery v jiných zemích, účast na kulturních výměnných programech a prosazování politik, které umělcům usnadňují přeshraniční spolupráci.

#### Sociální zabezpečení pro kulturní pracovníky

Nestandardní pracovní podmínky mnoha umělců a tvůrčích pracovníků, kteří mají často menší přístup k sociálním dávkám a dalším výhodám než zaměstnanci se stálým zaměstnáním, se ještě zdůraznily v důsledku pandemie. Odhaduje se, že 32 % evropské kulturní pracovní síly pracuje jako samostatně výdělečně činné osoby, zatímco v případě celkového počtu zaměstnanců je to 14 %. Zatímco zaměstnanec dostává plat, který je vyplácen v čisté výši s odpočtem daní a nákladů na sociální zabezpečení u zdroje, samostatně výdělečně činný umělec předkládá faktury za honoráře, je vyplácen v hrubé výši a je odpovědný za placení vlastních daní a nákladů na sociální zabezpečení. To může pro samostatně výdělečně činné umělce a tvůrčí pracovníky znamenat finanční zátěž. Pro samostatně výdělečně činné umělce platí zvláštní zákony a programy v několika členských státech (AT, BE, BG, HR, EE, FI, FR, DE, HU, LV, LT, NL). Tyto předpisy mohou být nicméně dvojsečné, zejména pro umělce s nízkými příjmy, kteří mohou mít potíže s plněním měsíčních plateb sociálního zabezpečení. Zvláštní legislativa sice nabízí lepší ochranu v oblasti sociálního zabezpečení pro umělce, avšak v některých zemích jsou opatření přijata pouze částečně a ne vždy dostatečně reflektují jedinečné postavení umělců.<sup>20</sup>

Studie [Social Security and the Status of the Artist](#) se zabývá právě podporou sociálního zabezpečení pro kulturní pracovníky a účinností těchto systémů během pandemie COVIDU-19. Přehled zahrnuje Rakousko, Finsko, Francii, Německo, Španělsko, Kanadu a Spojené

---

<sup>19</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022

<sup>20</sup> SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

království a nastiňuje různé národní přístupy, nové poznatky a potřebu dalšího výzkumu v této oblasti. Tato studie uvádí spektrum podpory, které sahá od zcela cílených programů pro umělce až po začlenění kulturních pracovníků do obecnějších programů. Zvažuje také univerzální základní příjem<sup>21</sup>, formu podpory příjmu, která si získává stále větší pozornost tvůrců politik na celém světě.

Výzkum nenalezl optimální model sociálního zabezpečení pro umělce, nicméně identifikoval tři potenciální přístupy, které vyžadují hlubší analýzu:<sup>22</sup>

1. Zahrnutí kulturních pracovníků do existujících systémů sociálního zabezpečení pro osoby samostatně výdělečně činné a pracovníky na volné noze.
2. Zaměření na kulturní pracovníky prostřednictvím samostatných systémů sociálního zabezpečení.
3. Integrace kulturních pracovníků do systémů základního příjmu nebo obdobných mechanismů.

#### Férové pracovní podmínky v KKO

Nedávné a aktuální evropské iniciativy, jako je například podpora kolektivních smluv, pravděpodobně přispějí k pozitivním změnám v pracovních podmínkách umělců. Nicméně je důležité si uvědomit, že tyto iniciativy jsou součástí komplexního rámce politiky, který zahrnuje oblasti, jakými jsou hospodářská soutěž, vnitřní trh, sociální politika a základní práva. Vzhledem k šíři problémových oblastí nelze očekávat, že tyto evropské snahy budou plně postačující k vyřešení všech výzev, jimž umělci čelí.

Studie [Social Security and the Status of the Artist](#) naznačuje, že Evropský rámec pro pracovní podmínky v KKO by mohl být komplexním, holistickým a koherentním nástrojem politiky. Tento rámec by měl pomoci stanovit minimální standardy a adresovat strukturální nedostatky a nerovnosti v této oblasti. Měl by rovněž přispět k udržitelnosti KKO po skončení pandemie COVIDU-19, a to jak prostřednictvím dlouhodobých opatření, tak i okamžitých iniciativ, jako je přístup k financování a administrativní podpora.<sup>23</sup>

V roce 2021 vydala Evropská komise pokyny k aplikaci právních předpisů EU v oblasti hospodářské soutěže v souvislosti s kolektivními smlouvami o pracovních podmínkách pro osoby samostatně výdělečně činné. Tato iniciativa si klade za cíl jasně vymezit oblast působnosti právních předpisů EU v oblasti hospodářské soutěže s cílem zlepšit pracovní

---

<sup>21</sup> Základní příjem je „pravidelná peněžní platba, která je bezpodmínečně poskytována všem, kdo mají zájem, a to na individuálním základě, bez testu majetkových poměrů nebo požadavku na práci“. ([Basic Income Earth Network](#), 2020). Obvykle se chápe jako zaručený minimální příjem: měsíční platby, které doplňují nebo nahrazují mzdu.

<sup>22</sup> JOHNSON, Rachel. [Policy Review: Social Security and the Status of the Artist](#). Version 1. Centre for Cultural Value. 2020.

<sup>23</sup> Ibid.

podmínky prostřednictvím kolektivního vyjednávání. Vytvořené pokyny stanovují zásady pro hodnocení dohod mezi podniky, rozhodnutí sdružení podniků a jednání ve vzájemné shodě, která vzniká v rámci kolektivních jednání mezi osobami samostatně výdělečně činnými bez zaměstnanců a jedním nebo více podniky ohledně pracovních podmínek těchto osob. I když jsou osoby samostatně výdělečně činné jednotlivci pracujícími nezávisle, jsou v rámci článku 101 SFEU považováni za podnikatele, neboť na trhu nabízejí své služby za odměnu a vykonávají svou činnost jako nezávislé hospodářské subjekty.

Někteří samostatně výděleční jednotlivci čelí obtížím při ovlivňování svých pracovních podmínek, zejména ti, kteří pracují nezávisle a získávají svoji obživu prostřednictvím své vlastní osobní práce. Někteří samostatně výděleční jednotlivci mohou čelit i výzvám spojeným s nedostatkem úplné nezávislosti nebo nedostatečnou vyjednávací silou. Tato situace byla do značné míry ovlivněna vývojem na trhu práce, zvláště trendem směřujícím k subdodavatelství a externímu outsourcingu v oblasti obchodních a osobních služeb, stejně jako digitalizací výrobních procesů a vzestupem online ekonomiky. Pro tyto samostatně výdělečné jednotlivce mohou kolektivní jednání představovat významný nástroj k vylepšení jejich pracovních podmínek.<sup>24</sup>

Tématu férovosti pracovních podmínek v oblasti scénických umění se věnuje také mezinárodní síť [International Network for Contemporary Performing Arts \(IETM\)](#). V roce 2022 tato síť vydala publikaci [Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts](#), ve které uvádí, že nejisté postavení umělců je zásadní, komplexní a mnohvrstevnatý problém, úzce provázaný s dalšími složitými společenskými otázkami – což ve svém důsledku ještě více ztěžuje vymezení toho, kde problém začíná a kde končí. V důsledku výše zmíněného není možné okamžitě definovat jednotné řešení. Je rovněž klíčové si uvědomit, že komplexní systémy nelze změnit jako celek a najednou, na základě jednoznačného plánu s pevně stanovenými kroky vedoucími od bodu A do bodu B. Vyžaduje to spíše chaotický, ale zároveň odhodlaný proces, s diagnostikou provedenou z různých perspektiv a experimenty s novými modely.<sup>25</sup>

V dubnu 2022 se 173 členů a hostů IETM setkalo v Bruselu na Focus Meetingu zaměřeném na férovost a pracovní podmínky. Během tohoto setkání byly projednávány případové studie a prototypy modelů s cílem vytvořit udržitelnější, férovější, spravedlivější a inkluzivnější perspektivy pro budoucnost. V písemné zprávě z této události, nazvané [Fair Enough](#) a vydané v září 2022, dominuje závěr, že pokud chceme zavést nové a spravedlivé postupy do našeho ekosystému, musíme se odnaučit mnoho starých způsobů. Společenský konsenzus, který udržuje naši společnosti v chodu, se musí radikálně změnit směrem ke zpomalení, poskytování času na přemýšlení, odpočinek, podporu mezilidských vztahů a sdílení zdrojů namísto soutěžení o ně. To příkládá větší hodnotu udržitelnosti a péči a omezuje důraz na růst a produktivitu. Tato publikace má za cíl nejen diagnostikovat stávající stav, ale i

---

<sup>24</sup> [SDĚLENÍ KOMISE: Pokyny k uplatňování právních předpisů EU v oblasti hospodářské soutěže na kolektivní smlouvy týkající se pracovních podmínek osob samostatně výdělečně činných bez zaměstnanců](#). Evropská komise. 2021.

<sup>25</sup> PRAZNIK, Katja, KUNST, Bojana, ABBING, Hans. [Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts](#). IETM. 2022.

představit konkrétní alternativy k současnému systému, který určuje způsoby umělecké práce. IETM se spojilo se třemi autory, kteří kombinují své role výzkumníků a akademiků se skutečným zapojením do umělecké praxe. Historie ukazuje, že ani přidání dalších peněz do systému, ani dobré úmysly nestačí k vytvoření spravedlivých platových a pracovních podmínek v umění. Existují další, systémové problémy, které je třeba vyřešit a odstranit, a to jak v rámci fungování oboru, tak na úrovni veřejných politik. Eseje v této publikaci mají pomoci pochopit systémy a převládající mechanismy, které nám brání dosáhnout zásadní změny.<sup>26</sup>

Katja Praznik ve svém příspěvku vyzdvihuje myšlenku, že dokud nebude umělecká práce respektována jako skutečná a významná forma práce, umělci a jejich spolupracovníci se budou stěžít moci domáhat slušného a legitimního odměňování za své činnosti. Toto odměňování by mělo zahrnovat širokou škálu činností, od psaní žádostí o financování a zpráv, přes výzkum, setkávání s lidmi, čtení, vyřizování e-mailů, volno a dobu nemoci. Ve společnosti stále přetrvává přesvědčení, že to, co umělci dělají, není skutečná práce, nýbrž pouze projev uměleckého talentu či geniality. Tento postoj však vytváří neviditelnost práce a vede k ekonomické a společenské devalvaci umělecké práce, což vede k toleranci nízkých odměn. V dnešní době mohou být umělci vnímáni jako typičtí „atypičtí pracovníci“, „freelanceři“ nebo „gigworkeri“, což ilustruje postfordistickou transformaci práce. Ačkoliv je zdůrazňována myšlenka svobody, flexibility a autonomie, umělci se často potýkají s rozdrobenými pracovními vztahy a každodenní nejistotou a konkurencí. Stav svobodného zaměstnání i privatizace každodenní práce umělců atomizuje jednotlivé umělce a jejich ekonomické výzvy. Abychom zajistili pracovní standardy a důstojné odměny za uměleckou práci, je nezbytné se kolektivně organizovat. Praznik věří v nutnost vytvoření masových odborů pro solidární umělecké pracovníky, kteří jednotným hlasem dokážou ovlivnit uměleckou scénu a politiky.<sup>27</sup>

Bojana Kunst se detailně zabývá fragmentací práce a jejím spojením s nejistými pracovními podmínkami v oblasti scénických umění. Ve svém příspěvku se hlouběji zaměřuje na problémy spojené s „projektovou“ realitou, kterou v dnešní době zažíváme. V uměleckém prostředí vnímá většina z nás práci jako nekonečný řetězec projektů; častá práce na několika projektech současně a neustálá příprava na další, které možná přijdou a možná ne. Alternativu si těžko dokážeme představit. Projekt představuje specifickou časovou formu práce, která od nás vyžaduje víru v to, že výsledek bude na konci cennější než samotná práce nyní. Projekt klade důraz na hodnotu směřující do budoucnosti a vyžaduje od nás víru v pokrok, rozvoj a růst. Kunst vyzývá k tomu, aby kulturní politika přestala být organizována kolem jednotlivých děl nebo projektů a místo toho podporovala vytváření udržitelné a trvalé infrastruktury. Měla by se zaměřovat na časovou vazbu s přítomností spíše než na budoucnost, která teprve přijde. Tato myšlenka je v souladu s přístupem účastníků setkání

---

<sup>26</sup> SHISHKOVA, Vassilka. [IETM Report Fair Enough?](#) IETM. 2022.

<sup>27</sup> PRAZNIK, Katja, KUNST, Bojana, ABBING, Hans. [Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts.](#) IETM. 2022.

IETM Focus Meeting, kteří zdůraznili potřebu zastavit neustálou poptávku po nových produkcích, zvýšené produktivitě a růstu.<sup>28</sup>

Třetí esej, jehož autorem je Hans Abbing, předkládá další výzvu k přehodnocení toho, co považujeme za normální. Abbing zpochybňuje implicitní ideál, který představují předchozí texty: že umělci by měli věnovat veškerý svůj pracovní čas umělecké praxi a měli by mít možnost budovat dlouhou uměleckou kariéru. I když je povolání umělce stále považováno za atraktivní, Abbing upozorňuje na fakt, že v průměru jsou umělci chudí a často musí hledat další zaměstnání nebo zdroje příjmů mimo uměleckou sféru. Abbing identifikuje nový druh umělců nazývaných „noví bohémové“, kteří přijímají riziko uměleckého snažení, rádi se spojují s podobně smýšlejícími jedinci a propagují „kulturu udělej si sám“ (DIY). Tito umělci vedou neudržitelnou uměleckou kariéru, ale nevadí jim to, neboť nemají nutně za cíl celoživotní uměleckou činnost nebo uměleckou praxi na plný úvazek. Současní mladí umělci také rozvíjejí „hybridní uměleckou praxi“, která zahrnuje spolupráci s neumělci a poskytování uměleckých přístupů do neuměleckých produktů. Tyto trendy reflektují trvalí rozmazávání hranic v umění mezi uměním a neuměním, uměleckými a tvůrčími postupy, profesionály a amatéry a uznávanými uměleckými institucemi a dalšími (online) platformami, které umožňují hodnocení tvůrčí práce a oslovení publika. S recepty, které máme v současné době k dispozici, neexistuje způsob, jak zvýšit průměrný příjem všech umělců. Jak uvádí Abbing: „Co když připustíme, že mnohé umělecké kariéry nejsou udržitelné a že to neznamená konec světa?“. Je to výzva k tomu, abychom se otevřeli různým aspiracím a potřebám různých druhů umělců, postupů a kariér a prozkoumali, jaký druh podpory mohou potřebovat, a to ve vzdělávání, v oblasti praxe i od tvůrců politik.<sup>29</sup>

V rámci profesionálního uměleckého prostoru jsou nyní stírány a čím dál více považovány za irelevantní tradiční hranice mezi uměním a neuměním a mezi profesionály a amatéry. V současné době mnoho umělců v oblasti scénických umění vyvíjí umělecké postupy, které překračují konvenční rámec a skutečně se rozpínají za hranice jednotlivých projektů. Tyto postupy svědčí o výrazném sociálním angažování, vytvářejí pevné vazby s neprofesionály a zakotvují v různých komunitních prostředích, jako jsou školy, kluby pro mládež, bloky sociálního bydlení atd. Umělci využívají strategie, které mají široký dopad, spíše než aby se zaměřovali pouze na vytváření uměleckých děl. Dokonce i ti umělci, kteří zůstávají v rámci umělecké sféry, často zastávají různé role a funkce, disponují bohatým souborem znalostí, dovedností a citlivostí. Tímto způsobem se stírají tradiční rozdíly a umělci obohacují své profese prostřednictvím různorodých přístupů a pohledů.

Apely na spravedlivější praxi a udržitelnější pracovní podmínky vedly v nedávné době k významným iniciativám, které se snaží o spravedlivější odměňování a zkoumají experimenty s platy pro umělce nebo s univerzálními systémy příjmů. Tyto snahy byly iniciovány jak aktéry v uměleckém sektoru, tak tvůrci politik. Publikace však jasně ukazuje, že i když jsou tyto kroky nezbytné, nejsou samy o sobě dostatečné. Musíme skutečně spojit síly a

---

<sup>28</sup> SHISHKOVA, Vassilka. [IETM Report Fair Enough?](#) IETM. 2022.

<sup>29</sup> PRAZNIK, Katja, KUNST, Bojana, ABBING, Hans. [Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts.](#) IETM. 2022.

proniknout hlouběji tím, že zpochybníme některé základní pilíře fungování současného systému.

Kodex spravedlivé praxe<sup>30</sup>

Kodex spravedlivé praxe v Nizozemsku byl vypracován širokým zastoupením kulturních a tvůrčích pracovníků a doplňuje Kodex správy kultury a Kodex kulturní rozmanitosti. Je zastřešován organizací Kunsten '92 v Amsterdamu. Tento dokument představuje kodex chování pro podnikání a práci v uměleckých, kulturních a kreativních odvětvích, založený na pěti základních hodnotách: solidaritě, rozmanitosti, důvěře, udržitelnosti a transparentnosti. Přijetí kodexu je podmínkou pro získání grantu ministerstva kultury. Kodex funguje jako zastřešující nástroj pro předpisy a pokyny ke zlepšení výdělečných možností a perspektiv rozvoje pracovníků v KKO. Kodex rovněž podporuje jejich rozvoj.

Kodex vyzývá k tomu, aby lidé sdíleli společnou odpovědnost za vytváření spravedlivého řetězce, v němž mají umělci, tvůrci a další kulturní pracovníci nárok na odpovídající podíl a spravedlivou odměnu za hodnotu své práce, vyjádření a jedinečnost ve společnosti. To znamená, že každý by měl pracovat za férových podmínek a dostávat spravedlivou odměnu. Cílem je, aby každý individuálně rozpoznal svou úlohu v tomto řetězci, přijal odpovědnost a projevil solidaritu s ostatními pracovníky v oboru.

Kodex je postaven na následujících základních hodnotách:

**Solidarita:** vzájemná závislost ve společnosti a kulturním sektoru se projevuje v oblasti tvorby, výroby i distribuce. Toto zahrnuje ochotu hájit zájmy ostatních, poskytovat si vzájemnou podporu, usilovat o kolektivní dohody (v oblasti autorských práv) a přijímat a naplňovat význam kolektivní odpovědnosti za spravedlivé odměny.

**Udržitelnost:** pro zachování a podporu vysoké úrovně a potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví je nezbytné aktivně čelit odrazování tvůrčích pracovníků. To lze dosáhnout pomocí politik zaměřených na budoucnost, které kladou důraz na růst a rozvoj lidského kapitálu. Dále je důležité investovat do kvality práce prostřednictvím školení, politiky lidských zdrojů a dohod o pojištění a důchodech tak, aby byl dlouhodobě zajištěn potenciál a motivace všech pracovníků v odvětví.

**Rozmanitost:** KKO by měla směřovat k inkluzivitě, poskytování většího prostoru a více příležitostí a lepší reflexi společnosti ve všech organizačních oblastech a na všech úrovních. To nezahrnuje pouze kulturní nebo etnický původ, ale také pohlaví, sexuální orientaci, věk, znalosti a dovednosti a socioekonomické pozadí.

**Důvěra:** na rozdíl od mnoha jiných společenských odvětví, v kultuře a tvůrčích odvětvích – stejně jako například ve vědě – je obtížné přímo spojit úsilí, talent a práci s kvalitou a

---

<sup>30</sup> [Fair Practice Code](#). Kunsten '92.

kvantitativním „výstupem“ s měřitelnou návratností. Místo hodnocení podle výsledků je klíčovou hodnotou a podmínkou úspěchu důvěra ve výsledek, odhodlání, kvalitu a záměr.

**Transparentnost:** základem důvěry a vzájemného porozumění zájmům a schopnostem je určitá míra otevřenosti politik a praxe. Transparentní trh, částečně financovaný sociálními klienty, jako jsou fondy a vlády, podporuje důvěru, vlastnictví a nabízí strategické a praktické možnosti spolupráce.

### Přeshraniční mobilita

Přeshraniční mobilita představuje klíčový prvek kulturní a kreativní oblasti. I když se sebou nese řadu výhod, jako jsou nové pracovní příležitosti, možnosti zajištění stabilního příjmu a mezinárodní uznání, současně se vynořují zásadní výzvy, zejména v oblasti sociální ochrany a zdanění. Několik členských států má specifické právní předpisy, které přiznávají určitý (zaměstnanecký nebo profesní) status umělcům, s cílem zabezpečit jim přístup k sociálním dávkám.<sup>31</sup>

Projekt Perform Europe, financovaný EU, se zaměřoval právě na problematiku mobility v oblasti scénických umění s cílem přeformulovat přeshraniční prezentaci této oblasti v 40 zemích programu Kreativní Evropa a ve Spojeném království. Projekt v délce 18 měsíců zahrnoval fáze výzkumu, spuštění digitální platformy, testování podpůrného systému a formulaci politických doporučení. V rámci výzkumu byla provedena analýza a mapování s cílem vyvinout inovativní distribuční schéma a digitální platformu. Komplexní přehled a analýza současných nástrojů, digitálních prostředků a postupů pro přeshraniční distribuci scénických umění v Evropě byly provedeny jako první krok. Tato fáze mapování se zaměřila na hodnocení udržitelnosti, vyváženosti a inkuzivity stávajících postupů a na zkoumání vztahů mezi digitálními a fyzickými aspekty mobility.

Výsledky jsou shrnuty do dvou základních oblastí: potřeby a priority podle odvětví a mezery v systému. V rámci dvou otázek rozsáhlého průzkumu měli respondenti identifikovat nejnaléhavější osobní potřeby a obecné priority v souvislosti s přeshraničním touringem a distribucí v daném regionu. Odpovědi byly následně analyzovány s ohledem na profesní kategorii a geografickou oblast. Téměř všechny profesní kategorie ve všech šesti makroregionech identifikují vytvoření většího množství příležitostí pro mezinárodní turné pro umělce z jejich regionů jako klíčovou prioritu v širším geografickém kontextu svého působení. Jedinou významnou výjimkou je západní Evropa, kde umělci a producenti kladou důraz na zpomalení produkčních a prezentačních modelů a vytvoření prostoru pro umělecký rozvoj. Naopak manažeři umělců v této oblasti upřednostňují rozvoj ekologičtějších způsobů produkce, prezentace a turné. Zatímco manažeři umělců se zaměřují na zlepšení přístupu k financím, tvůrci a producenti v kontextu přeshraničních turné a prezentací zdůrazňují potřebu lepších kontaktů v rámci scénických umění. Experimentování s digitálními a/nebo hybridními formáty prezentace se jeví jako druhá priorita pro kulturní organizace, zatímco umělci, producenti a manažeři umělců ji nezařazují ani mezi své čtyři hlavní priority.

---

<sup>31</sup> SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

Na základě analýzy všech příspěvků byly identifikovány nedostatky a mezery, které byly seskupeny do následujících kategorií:

**Obecné nedostatky**, které rozlišují mezi nedostatky na úrovni jednotlivce/organizace, ekosystému scénických umění a širšího společenského kontextu.

**Nedostatky v oblasti politik a financování**, kde jsou rozlišovány charakteristiky systémů financování a mezery ve financování.

Kromě geografických disparit byly identifikovány klíčové rozdíly mezi různými odvětvími scénických umění. Umělci v oblasti tance, cirkusu a pouličního umění mají obecně větší mezinárodní dosah ve srovnání s jejich divadelními kolegy. Tato odlišnost může souviset s několika faktory, například s menší lingvistickou závislostí tance, cirkusu a pouličního umění ve srovnání s divadelními produkcemi. V některých zemích je také vnitřní trh pro tato odvětví relativně malý, což podněcuje tanečníky, pouliční a cirkusové umělce k mezinárodní kariéře a hledání udržitelných uměleckých a organizačních postupů.

Tyto asymetrie ovlivňují podporu přeshraničních turné a prezentací ze strany programů financování a politických iniciativ na místní, regionální a národní úrovni. Analýza 565 identifikovaných programů podpory ve 41 zemích, provedená sítí korespondentů Perform Europe, ukázala, že více než 50 % těchto programů pochází ze severních a západních evropských zemí. Hodnocení těchto programů také naznačuje, že programy v západní a severní Evropě dosahují vyššího skóre v oblasti udržitelnosti a účinnosti při podporování příležitostí k mezinárodním turné umělců a souborů a při podpoře festivalů a divadel při diverzifikaci a internacionalizaci jejich programů. Naopak východní Evropa a Balkán se účastní méně, přičemž podpora v těchto regionech přichází převážně od zahraničních subjektů a iniciativ kulturní diplomacie.

V digitální oblasti jsou dostupné nástroje pro podporu přeshraniční prezentace také nesymetrické, přičemž více než polovina těchto nástrojů je umístěna v západních evropských zemích. Tato asymetrie vede k nerovnováze ve prospěch profesionálů v západních zemích a severní Evropě na úkor oblastí scénických umění ve východní a jižní Evropě.<sup>32</sup>

#### Finanční podpora a odměňování

Jedním z hlavních problémů, kterým čelí nezávislí dodavatelé a malé podniky obecně – a KKO zvláště – je přístup k externímu financování. Existují určité podpůrné programy, které jsou určeny výhradně pro tvůrčí profese a umělce. Za nejoblíbenější a nejúčinnější formu veřejné politiky jsou považovány granty. Dostupné jsou i další nástroje, včetně půjček, záručních plánů, daňových úlev na dary, sponzoringu nebo crowdsourcingu.

---

<sup>32</sup> JANSSENS, Joris, FRAIOLI, Martina. [Research Results of Perform Europe](#). European Commission. 2022.



Odměňování je v oblasti KKO palčivou otázkou. Evropský parlament a Rada EU v roce 2020 vydaly směrnici o přiměřených minimálních mzdách<sup>33</sup> s cílem zlepšit pracovní a životní podmínky. Tato směrnice určuje přiměřené úrovně minimálních mezd, přístup pracovníků k ochraně minimální mzdy ve formě mezd stanovených kolektivními smlouvami nebo ve formě zákonné minimální mzdy, pokud existuje.

Touto směrnicí není dotčeno plné respektování autonomie sociálních partnerů, jakož i jejich právo vyjednávat a uzavírat kolektivní smlouvy, a není dotčena volba členských států stanovit zákonnou minimální mzdu nebo podporovat přístup k ochraně minimální mzdy poskytované kolektivními smlouvami.

S cílem zvýšit rozsah kolektivního vyjednávání přijmou členské státy po konzultaci se sociálními partnery alespoň tato opatření:

- podporovat budování a posilování kapacity sociálních partnerů pro kolektivní vyjednávání o stanovení mezd na odvětvové nebo meziodvětvové úrovni,
- podporovat konstruktivní, smysluplná a informovaná jednání o mzdách mezi sociálními partnery.

Členské státy, v nichž méně než 70 % pracovníků spadá pod kolektivní vyjednávání, stanoví rámec pro podmínky, které umožní tento druh vyjednávání. Tento rámec může být stanoven zákonem po konzultaci se sociálními partnery, nebo dohodou s nimi. Kromě toho vypracují akční plán na podporu kolektivního vyjednávání, který bude zveřejněn a oznámen Evropské komisi.

V členských státech s minimální mzdou stanovenou zákonem budou přijata opatření, aby bylo zajištěno, že stanovení a aktualizace této minimální mzdy budou podléhat kritériím stanoveným k podpoře přiměřenosti. Cílem je dosáhnout důstojných pracovních a životních podmínek a sociální soudržnosti. Členské státy definují tato kritéria v souladu se svou vnitrostátní praxí, buďto v příslušných vnitrostátních právních předpisech, v rozhodnutích příslušných orgánů nebo v tripartitních dohodách. Je důležité, aby tato kritéria byla definována stabilním a jasným způsobem.

Kariérní růst umělců a tvůrčích pracovníků

Zatímco někteří umělci mají strmou profesní dráhu a kariéra v KKO může vzniknout náhodou a často se vymyká racionálnímu plánování, pro většinu umělců zůstává tento cíl vzdálený a většinu života se o něj pokouší. Mnoho profesionálů v oblasti KKO klade větší důraz na přirozenou hodnotu kultury nebo tvůrčího jádra než na ekonomický růst nebo příjem. V důsledku toho se volba kariéry umělce často soustředí na vnitřní hodnotu kultury a tvorby a tento způsob života obvykle zahrnuje kompromisy, pokud jde o peníze, a vypořádávání se s

---

<sup>33</sup> [Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU o přiměřených minimálních mzdách v EU](#). Evropský parlament a Rada EU. 2020.

nejistotou. Někteří umělci a profesionálové musí kvůli změnám v osobní situaci nebo fyzickým omezením změnit své povolání a přijmout nový životní styl.

Studie [The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals](#) uvádí, že vlády často zaměřují odborné vzdělávání spíše na rekvalifikaci pro jiné profese než na odvětví, ve kterém daný profesionál působí. Umělci a profesionálové se často mění v rámci svého subsektoru. Mnoho tvůrčích a kulturních pracovníků i umělců začíná s vlastním podnikáním. Stále více uměleckých škol a dalších organizací, které vzdělávají umělce, kulturní pracovníky a jiné profesionály, nabízí programy a kurzy podnikatelského vzdělávání. Postupem času byly tyto kurzy zařazeny do různých učebních plánů a pro většinu oficiálně vzdělaných umělců a profesionálů slouží jako základ jejich chápání podnikání a jako odrazový můstek pro rozvoj jejich podnikatelské kariéry. Jakmile však tito tvůrci a profesionálové opustí školu nebo jiné zařízení, jsou v podstatě odkázáni sami na sebe. Totéž platí pro profesionály a umělce, kteří se sami učili, ale nikdy nezískali výhody formálního vzdělání.<sup>34</sup>

#### Doporučení

Častým problémem, kterému čelí samostatně výděleční tvůrčí pracovníci, je nedostatek informací o klíčových otázkách, jako jsou legislativa, finanční a jiná podpora, autorská práva a honoráře. Organizace Creative Scotland vytvořila průvodce s názvem [The Illustrated Freelancer's Guide](#)<sup>35</sup>, aby tuto informační mezeru vyplnil. Cílem průvodce je poskytnout jednotlivcům návod, jak se vyhnout obtížným situacím a jak je případně řešit.

Po řadě rozhovorů s tvůrčími freelancery o problémech spojených s jejich prací v oblasti umění provedla organizace Creative Scotland koncem roku 2019 veřejný průzkum. Cílem bylo shromáždit informace o tom, co lidé považují za nejproblematictější v práci v kreativních odvětvích. Zjistilo se, že 85 % odpovědí popisovalo šokující a často nezákonné případy opožděných nebo nevyplacených honorářů napříč všemi kreativními odvětvími. Výzkumy v celém Spojeném království navíc ukázaly, že více než polovina britských freelancerů se setkala se mzdovými problémy, přičemž více než 50 % z nich neznalo svá práva a nevědělo, jak je uplatňovat.

V reakci na tato zjištění vytvořila organizace průvodce, který odpovídá na otázky týkající se právní ochrany, minimální mzdy, mateřské podpory, odcizení práce, daňových povinností a dalších klíčových oblastí. Průvodce je koncipován jako přístupný a atraktivní zdroj informací, který je navíc doplněn rozcestníky na aktuální a rozšířené zdroje.

Konkrétní výstupy jsou následující:

- 55 % britských freelancerů odvedlo práci, za kterou nedostali zaplacení, ale pouze třetina z nich přestala pracovat pro klienta, který neustále platil pozdě.

---

<sup>34</sup> SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The Status and Working Conditions of Artists and Cultural and Creative Professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

<sup>35</sup> PARRY, Heather. [The Illustrated Freelancer's Guide](#). Creative Scotland. 2022.

- 23 % freelancerů pokračuje v práci pro firmy navzdory neuhrazeným fakturám a 10 % nedělá nic, když klient platí pozdě,
- 41 % klientů, kteří si najímají freelancery, soustavně platí pozdě,
- pouze 7 % freelancerů přidává do smluv poplatek za pozdní platbu, 25 % jej však nikdy neuplatňuje, pouze se o něm zmíní ve snaze „pošťouchnout“ k platbě,
- samostatně výdělečně činní pracovníci ztratí v honbě za nezaplacenými fakturami v průměru 20 dní ročně,
- 53 % pracovníků na volné noze nezná svá práva, když jim klienti nezaplatí,
- 34 % uvádí, že nerozumí tomu, jak fungují poplatky za pozdní platby, nebo neví, jaké poplatky si účtovat,
- počet pracovníků na volné noze nebo samostatně výdělečně činných osob ve Spojeném království roste ročně přibližně o 30 %,
- průměrná opožděná faktura je 2,5 týdne po splatnosti,
- 20 % pracovníků na volné noze se necítí dostatečně sebevědomě, aby vymáhali poplatky za pozdní platby, protože se obávají možných následků toho, jak by působili na venek, kdyby platbu vymáhali.

## KULTURNÍ ORGANIZACE A CELÝ SEKTOR

### Úvod

Pandemie COVIDU-19 měla mimořádně rozsáhlý dopad na kulturní organizace a celý kulturní sektor. Finanční dopady byly patrné v oblasti ztrát příjmů z prodeje vstupenek, sponzorství a dalších zdrojů, což vedlo k riziku bankrotu, zejména pro menší nebo nezávislé organizace. Kreativní procesy byly omezeny, ať už kvůli uzávěrám nebo bezpečnostním opatřením, což vedlo ke zrušení nebo odložení projektů. Některé organizace se přizpůsobily digitálnímu prostředí, což přineslo nové výzvy a příležitosti.

Omezení pohybu a sociálních kontaktů zasáhlo komunitní interakce, což bylo pro kulturní organizace problematické, neboť byly významně omezeny ve své schopnosti budovat komunity a angažovat publikum. Sociální dopady zahrnovaly ztrátu pracovních míst a významný dopad na duševní zdraví umělců a pracovníků v kulturním sektoru.

Některé země poskytly vládní pomoc a granty, aby zmírnily finanční dopady na kulturní organizace. V této nejisté době kulturní organizace usilovaly o budování silnější odolnosti a adaptability. Virtuální zážitky se staly novým způsobem udržení kontaktu s publikem. Překonání výzev vyžaduje kombinaci vládní podpory, digitální inovace, komunitní angažovanosti a strategií pro budoucnost, které budou brát v úvahu novou realitu a příležitosti.

KKO byla mezi prvními odvětvími, která uzavřela své prostory a byla mezi posledními, která se znovu otevřela. Velká část odvětví je závislá na živých setkáních. V důsledku toho byly obzvláště tvrdě zasaženy činnosti v místech konání, jako jsou divadla, živá hudba, festivaly, kina a muzea.

Intenzita i dynamika dopadu pandemie COVIDU-19 se v jednotlivých kreativních odvětvích a zemích výrazně liší. Pandemie způsobila narušení spotřebitelských návyků všech segmentů obyvatelstva, neboť obyvatelé se nemohli fyzicky účastnit akcí. Ti s nižší virtuální gramotností byli penalizováni, obvykle staří lidé nebo velmi malé děti.

COVID-19 narušil tradičně známé tržní a obchodní ekosystémy, na druhé straně urychlil inovace. Z hlediska managementu inovací je zajímavé zejména to, že k tomuto urychlení inovací nedošlo proto, že by organizace chtěly inovovat, ale proto, že musely omezit negativní důsledky, které pandemie přinesla. Tato specifická krize navíc způsobila změnu myšlení a podnítila obchodní příležitosti, o kterých by se za normálních okolností nikdy neuvažovalo.<sup>36</sup> Například digitální adaptace byla obzvláště silná v audiovizuálním průmyslu. Popularita tradičních poskytovatelů placené televize klesá a streamovací služby pokračují v růstu, což mění celý hodnotový řetězec. V dalších kulturních a tvůrčích oblastech pandemie vyvolala vznik inovativních digitálních vzorců produkce, distribuce a spotřeby. Ve

---

<sup>36</sup> VECCO, Marilena, et al. [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#). World Intellectual Property Organization. 2022.

střednědobém až dlouhodobém horizontu by tento trend mohl inspirovat i nové obchodní modely.<sup>37</sup>

V důsledku pandemie umělecké a kulturní organizace přehodnocují své vztahy se zaměstnanci a smluvními pracovníky a s publikem, přehodnocují roli, kterou hrají v rámci komunit a také své stávající obchodní a finanční modely. Stejně jako v případě jednotlivců, pandemie odhalila systémové nedostatky. Jedním ze závažných nedostatků jsou nekonzistentní a nerovnoměrné reakční kapacity napříč sektory. Malé a střední instituce a podniky se v této mimořádné situaci snažily přizpůsobit se a potřebovaly pomoc, aby si osvojily potřebné dovednosti a zdroje. Bez adekvátních opatření a finanční pomoci bude mít COVID-19 v příslušných případech stále velké důsledky v podobě snížené provozní kapacity. To bude mít další negativní důsledky pro obchodní modely, budoucnost kreativních odvětví a přístup ke kultuře, vyčerpání kulturních příležitostí a v konečném důsledku i pro blahobyt komunit, kterým tyto instituce slouží.<sup>38</sup>

Studie, kterou provedlo Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS)<sup>39</sup> a která byla zaměřena na tři základní typy poskytovatelů veřejných kulturních služeb, zároveň reprezentující tři různé typy poskytovatelů a odlišnou povahu financování a hospodaření: příspěvkové organizace zřízené všemi stupni veřejné správy, nevládní neziskové organizace (NNO) s různou právní formou (z. s., z. ú., o. p. s.) a komerční subjekty nejrůznějšího typu (a. s., s. r. o., OSVČ), zdůraznila, že v České republice kultura výrazně závisí na státních dotacích. Ukázalo se, že příspěvkové organizace měly v době krize vyšší stabilitu, vyplývající z pravidelných finančních zdrojů a často vlastních prostor.

Vedle většinou negativního finančního dopadu pandemie na umělecké a kulturní organizace vyjádřila řada z nich i obavy z odlivu talentů v uměleckých, ale i technických a zákulisních funkcích v divadle, v kurátorských a výstavních oborech v muzeích a u kreativních samostatně výdělečně činných pracovníků podporujících festivaly, přičemž nezávislí pracovníci budou nuceni se buď rekvalifikovat, nebo převést své dovednosti do jiných odvětví.<sup>40</sup>

Pro celkové zdraví tvůrčího a kulturního ekosystému před pandemií byly klíčovými faktory putovní výstavy a produkce postavené na mobilitě. Avšak současně snažice se o dosažení nulové čisté spotřeby do roku 2050, kulturní organizace se nyní potýkají s vyššími náklady a komplikacemi v dodavatelském řetězci, spojenými s touringem a mobilitou kulturních statků a pracovníků jak na domácí, tak na mezinárodní úrovni. Lze očekávat, že tyto výzvy budou

---

<sup>37</sup> NAYLOR, Richard, MORETTO, Marta, TRAVERSO, Rossella. [Cultural and creative industries in the face of COVID-19: an economic impact outlook](#). UNESCO. 2021.

<sup>38</sup> VECCO, Marilena, et al. [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#). World Intellectual Property Organization, 2022.

<sup>39</sup> MANSFELDOVÁ, Zdenka, PERLÍN, Radim. [Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb](#). Urbanismus a územní rozvoj, 2022, 3, s. 9–19.

<sup>40</sup> GRAY, Karen, WRIGHT, John. [Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector](#). Centre for Cultural Value. 2021.

mít negativní dopad na venkovské a periferní oblasti, což vyžaduje úzkou spolupráci mezi odvětvím, poskytovateli finančních prostředků a tvůrci politik. Tímto způsobem může být zajištěno, že komunity ve všech částech země budou mít možnost plně využívat bohatství kulturní nabídky.<sup>41</sup>

## Výzvy, reakce a doporučení

Na následujících stranách jsou zachycena témata, výzvy, reakce uměleckých organizací a doporučení, která se nejčastěji vyskytovala v mapovaných studiích.

### Strategie kulturních organizací během a po pandemii

Nástup pandemie COVIDU-19 vyvolal v kulturním sektoru nebývalý otřes, který kulturní organizace po celém světě přiměl k tomu, aby proplouvaly neprobádanými vodami a byly odolné a inovativní. Tváří v tvář výzvě, jak udržet svůj provoz a zapojit publikum během uzávěr, se tyto instituce rychle chopily nejrůznějších strategií. Od rychlé digitální transformace až po rozvoj hybridních modelů a iniciativ zaměřených na komunity – kulturní sektor prokázal pozoruhodnou přizpůsobivost. Na následujících řádcích jsou představeny mnohostranné strategie, které kulturní organizace aplikovaly během pandemie a po ní a které osvětlují, jak tyto přístupy pomohly nejen přečkat krizi, ale také připravily půdu pro proměněné a inkluzivnější kulturní prostředí.

Flexibilita a přizpůsobivost v kombinaci s digitálními schopnostmi kreativních organizací byly základními složkami strategií odolnosti vůči pandemii COVIDU-19. Navzdory důkazům o adaptabilitě některých institucí a odvětví nebyly jiné organizace dostatečně odolné, aby se pandemii rychle přizpůsobily. Některé organizace trpěly více než jiné. Konkrétně to platilo pro odvětví, která nemohla plně využívat digitální technologie (nízká úroveň technologické vyspělosti nebo omezené zdroje dostupné pro investice) a nedostatek dostupné infrastruktury pro online dodávání svých produktů.<sup>42</sup>

Během krizového období se projevují především dvě kategorie strategií: reaktivní a proaktivní. Na základě studie [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#) bylo zjištěno, že většina strategií v kulturním sektoru byly strategie reaktivní. Dosud nebylo možné zaznamenat zavedení proaktivních strategií, neboť rozsah a dopad této pandemie byly zjevně nepředvídatelné. Z analýzy shromážděného materiálu vyplývá, že dominantním trendem bylo částečné nebo úplné přerušování živých aktivit s přesunem do online prostředí, kde se pro kreativní pracovníky, tvůrce a uživatele otevřely nové možnosti práce. To vedlo k výraznému propadu zaměstnanosti v kreativním sektoru, zejména mezi osobami pracujícími na volné noze a samostatně výdělečně činnými jednotlivci. Studie rovněž zdůrazňuje, že pandemie odhalila závažný nedostatek konzistentní a rovnoměrné reakční kapacity napříč různými odvětvími.

---

<sup>41</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022.

<sup>42</sup> VECCO, Marilena, et al. [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#). World Intellectual Property Organization. 2022.

Malé a střední instituce a podniky se v této mimořádné situaci snažily adaptovat, přičemž potřebovaly podporu k získání potřebných dovedností a zdrojů. Bez adekvátních opatření a finanční pomoci budou mít dopady pandemie COVIDU-19 v některých případech stále významný vliv na operační kapacity. To bude mít negativní důsledky pro obchodní modely, budoucnost kreativních odvětví, přístup ke kultuře, omezení kulturních příležitostí a v konečném důsledku i pro blahobyt komunit, jimž tyto instituce slouží.<sup>43</sup>

V období let 2020–2022 byly získány významné mezinárodní zkušenosti a poznatky týkající se efektivních přístupů k vedení a obchodní strategii během krize. Tato zjištění platila jak pro velké, tak pro malé kulturní organizace. Malé organizace se vyznačovaly neformální agilitou a organizační všestranností, což jim umožnilo lépe zvládat turbulentní situace pandemie ve srovnání s většími institucemi. Tyto větší instituce, strukturálně oddělené, měly problémy s přizpůsobením se nejistotě a diskontinuitě. Stále zřetelněji se ukazuje, že tradiční přístupy k vedení typu „velení a řízení“ nejsou adekvátní v období rychlých, nestálých a nepředvídatelných změn. V oblasti managementu je situace komplexní. V oblasti leadershipu, zejména v kulturním a kreativním sektoru, není mnoho důkazů o návratu k starým zvykům v reakci na výzvy pandemie. Rovnováha v otázkách managementu je však jemná, s tendencí k lákavému návratu k „business as usual“ spíše než k inovativním přístupům ve vedení. Pandemie také zdůraznila problematiku práce, včetně toho, co práce znamená, jak a kde ji vykonáváme a jak jsme odměňováni. Třetina pracovní síly v tomto sektoru pracuje ne jako institucionální zaměstnanci na plný úvazek, ale spíše jako nezávislí, smluvní nebo samostatně výděleční pracovníci. Sektor se tak musí aktivně angažovat a přijmout profesionální a morální odpovědnost vůči těmto důležitým pracovníkům prostřednictvím podpůrných a angažovaných přístupů.<sup>44</sup>

Běžně se tvrdí, že každá krize představuje příležitost k inovacím, což znamená přehodnocení zavedených postupů a zavedení nových přístupů. Výzkumný projekt [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#) byl koncipován s tímto myšlenkovým základem a zaměřoval se na prozkoumání obchodních modelů organizací působících v oblasti výtvarného umění, divadla a hudby. Cílem bylo zhodnotit dopady pandemie na umělecké organizace a zjistit, zda tato krize pohnula inovacemi v oblasti obchodních modelů. Výzkum se zaměřil na různé typy organizací, včetně veřejných institucí financovaných státem, neziskových organizací a komerčních společností v uměleckém sektoru. Všechny tři zkoumané sektory jsou závislé na fyzickém kontaktu s návštěvníky, který je pro naplňování poslání a rozvoj činností klíčový, zejména v případě divadel a hudebních akcí, které probíhají v konkrétním čase a prostoru. I když fyzický kontakt je ve výtvarném umění nenahraditelný, muzea umění mohla částečně plnit své poslání i během pandemie, zejména díky sbírkotvorné činnosti. Umělecké organizace reagovaly na pandemii různými způsoby. Některé čekaly na návrat k původním podmínkám, zatímco jiné se aktivně přesunuly do online prostředí a hledaly nové způsoby interakce s publikem, získávání finančních prostředků a organizace práce. Závěry výzkumu naznačují, že pandemie nezpůsobila zásadní

---

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> SARGENT, Anthony. [Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – New foundations for a new world](#). Centre for Cultural Value. 2022.

změny obchodních modelů organizací ve sledovaných oborech, ale došlo k dílčím úpravám jednotlivých prvků těchto modelů.<sup>45</sup>

## Digitalizace

Digitalizace v kulturním sektoru se stala klíčovým prvkem přizpůsobení se novým podmínkám v průběhu pandemie. Tato transformace, do níž byly mnohé kulturní organizace donuceny v důsledku omezení a uzávěrek spojených s pandemií COVIDU-19, ovlivnila celý proces tvorby, distribuce a konzumace kulturního obsahu.

Přechod k digitálním formátům byl nevyhnutelný, neboť tradiční kulturní aktivity, jako jsou koncerty, divadelní představení, muzea a festivaly, byly omezeny nebo zrušeny kvůli opatřením na omezení šíření viru. Digitální platformy poskytly prostředek, jak udržet spojení s publikem a umožnit kulturním institucím pokračovat ve své činnosti.

Jedním z klíčových prvků digitalizace bylo převedení kulturních akcí do online prostoru. Koncerty se přesunuly na živé streamy, divadelní představení byla dostupná prostřednictvím online platforem a virtuální prohlídky muzeí umožnily lidem prozkoumávat umělecká díla z pohodlí domova. Tato online dostupnost kulturních akcí umožnila participaci širšímu publiku a přispěla k demokratizaci přístupu k umění.

Digitalizace měla vliv i na tvorbu kulturního obsahu. Umělci a tvůrci začali využívat nové technologie a platformy k vytváření a sdílení svých děl. Virtuální realita a umělá inteligence začaly nacházet uplatnění ve vytváření interaktivních uměleckých zážitků. Kreativci experimentovali s novými formáty a možnostmi, které digitální média nabízejí.

V oblasti distribuce umění a kultury došlo k posílení online platforem. Streamingové služby pro filmy, hudbu a knihy zaznamenaly zvýšený zájem a rozšíření uživatelské základny. Virtuální knihovny a digitální archivy poskytly možnost přístupu ke kulturnímu dědictví bez ohledu na fyzickou přítomnost.

Vzdělávání a osvěta se také přesunuly do online prostoru. Kulturní instituce začaly nabízet online kurzy, virtuální semináře a digitální lekce. Tato digitalizace v oblasti vzdělávání umožnila šíření znalostí a uměleckých dovedností na globální úrovni.

Napříč kulturním sektorem se také objevily nové formy interakce s publikem. Sociální média, virtuální diskuze a online recenze se staly prostředky sdílení dojmů a názorů na kulturní události. Tyto digitální nástroje umožnily vytvoření komunitního prostoru pro diskuzi a sdílení společné lásky k umění.

Z ekonomického hlediska byla digitalizace v kulturním sektoru klíčovým prvkem přežití mnoha organizací. Možnost digitální distribuce umožnila některým umělcům a kulturním institucím udržet příjmy a udržet spojení se svým publikem i v době, kdy fyzická přítomnost nebyla možná.

---

<sup>45</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.



Nicméně, s digitalizací přišly i výzvy a otázky ohledně spravedlnosti a rovnosti přístupu. Někteří lidé nemají dostatečný přístup k internetu nebo moderním technologiím, což může vést k vyloučení z digitální kulturní sféry. Kulturní organizace se musely snažit najít vyvážený přístup k zachování tradičních forem umění a zároveň využití digitálních možností tak, aby byla umělecká a kulturní tvorba dostupná co největšímu množství lidí.

Většina účastníků výzkumných rozhovorů napříč odvětvími v rámci výzkumného projektu [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#) se shoduje na jednom faktu: aktivity v online prostředí jsou sice důležité, ale nikdy by neměly nahradit nebo se snažit nahradit fyzický kontakt s uměním. Organizace v oblasti výtvarného umění se rychle snažily vytvářet virtuální prohlídky výstav, poskytovat digitální kopie sbírkových předmětů a přenášet část vzdělávacích a doprovodných aktivit do online prostředí. Stejně tak divadla začala využívat živé streamy, vysílat záznamy divadelních představení a experimentovat s dalšími formami online prezentace. Hudební sektor projevil také pružnost při adaptaci a přenášení některých aktivit do online prostředí. Připravenost na tento digitální přechod byla pravděpodobně nejvýraznější právě v hudebním sektoru, který byl již před pandemií do jisté míry digitalizován, zejména co se týká distribuce hudby. I přesto, všechny zkoumané oblasti se potýkaly s technickými problémy a nedostatkem kvalifikovaného personálu pro takto masivní digitální transformaci. Tento nedostatek často ovlivňoval kvalitu online aktivit a kromě toho se postupem času začala projevovat únava publika a přesycení online prostředí obsahem různé kvality. Umělecké organizace si postupem času uvědomovaly, že důraz na kvalitu prezentovaných děl v online prostředí je klíčový pro jejich úspěch. V oblasti divadla navíc docházelo k vytváření nových distribučních platform, které umožnily přímý přenos uměleckých projektů do virtuálního prostoru.

Přestože ve všech zkoumaných oblastech existovaly některé odmítavé názory na přechod do online prostředí, někteří jednotlivci nebyli příliš nakloněni této digitální transformaci, zjistilo se, že v mnoha případech byl přístup založen na individuálních preferencích a zkušenostech. Odmítavý postoj k online prostředí se také často zdůvodňoval obavami o zachování autentičnosti a jedinečného charakteru kulturních zážitků.<sup>46</sup>

Širší využití technologií umožnilo přístup ke kulturnímu a uměleckému programu většímu množství lidí, čímž se snížily vstupní bariéry dotčeného odvětví. Studie [Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – new foundations for a new world](#) zdůrazňuje bezprecedentní explozi online, virtuální, digitální a hybridní kultury. Můžeme vidět, jak umělci a organizace rychle získali mnohem více pohodlí a sebedůvěry v práci v digitálním světě a také našli mnohem větší expresivní šířku ve způsobech jeho použití. Některé z těchto nových online nabídek, které značně rozšiřují přístup k umění pro mnoho dříve vyloučených komunit, pandemii nepřežijí, nicméně je evidentní, že umělci našli kreativní okna do nové budoucnosti, která nemají v úmyslu zavřít.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

<sup>47</sup> SARGENT, Anthony. [Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – new foundations for a new world](#). Centre for Cultural Value. 2022.

Rozsáhlá digitalizace v kombinaci s novými technologiemi, jako jsou virtuální prohlídky a rozšířená realita, otevírá možnosti pro vznik nových forem kulturních zážitků a nové obchodní modely s tržním potenciálem. V období uzávěr mnoho veřejných i soukromých poskytovatelů přesunulo svůj obsah na internet zdarma, aby si udrželi publikum a uspokojili zájem o kulturní obsah. I když poskytování bezplatného a digitálně zprostředkovaného kulturního obsahu není dlouhodobě udržitelné, otevřelo dveře pro mnohé budoucí inovace. Abychom tyto inovace mohli plně využít, je nezbytné řešit nedostatek digitálních dovedností v tomto odvětví a zlepšit digitální dostupnost i mimo velké metropolitní oblasti. Přitom je důležité si uvědomit, že digitální přístup nemůže zcela nahradit živý kulturní zážitek ani zachovat všechna pracovní místa, která s ním souvisejí.<sup>48</sup>

Ačkoliv téměř všechny organizace posílily svou digitální nebo online přítomnost, zejména muzea a galerie to označují za výrazné zrychlení digitalizace. Mnoho z nich si však stále není jisto, jak digitální aktivity zpeněžit, jak zlepšit jejich kvalitu tváří v tvář silné konkurenci a jak využít digitální technologie ke smysluplné interakci s publikem.<sup>49</sup>

Výzkumná zpráva [Culture in Crises: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#) ukázala, že digitální distribuce není tak velkým vyrovnávacím a diverzifikačním prvkem, jak většina kulturního sektoru doufala. Nicméně zvýšená digitální nabídka zcela jistě proměnila kulturní zážitky mnoha lidí se zavedeným zájmem o kulturu a o umění, zejména u zdravotně postižených diváků a velké většiny starších diváků žijících mimo velká městská centra. Digitální inovace mohou přinést pozitivní změnu, ale pouze tehdy, jsou-li součástí dlouhodobé strategie zapojení publika a škol.<sup>50</sup>

#### Proměna vztahů mezi kulturními institucemi a publikem

Jednou z nejvýznamnějších proměn v rámci pandemie COVIDU-19 byla změna dynamiky vztahu mezi kulturními organizacemi a jejich publikem. Tato metamorfóza, vyvolaná nutností přizpůsobit se bezprecedentním okolnostem, přinesla výzvy i příležitosti a zásadně změnila způsob, jakým kulturní organizace navazují kontakt se svým publikem a komunitami.

Uzavření fyzických prostor vedlo k náhlému a dramatickému zastavení tradičních osobních kulturních zážitků. Kulturní organizace čelily naléhavé potřebě přehodnotit své strategie a najít inovativní způsoby, jak navázat kontakt se svým publikem uprostřed omezení, která přinesla sociální distanční opatření. V této souvislosti se jako záchranné lano objevily

---

<sup>48</sup> TRAVKINA, Ekaterina, SACCO, Pier Luigi. [Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors](#). OECD. 2020.

<sup>49</sup> GRAY, Karen, WRIGHT, John. [Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector](#). Centre for Cultural Value. 2021.

<sup>50</sup> WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022.

digitální platformy, které kulturním subjektům poskytly prostředky k zachování zdánlivé kontinuity.

Kromě digitálního posunu donutila pandemie kulturní organizace přehodnotit svou roli při řešení společenských problémů. Mnoho institucí se aktivně zapojilo do spolupráce se svými komunitami poskytováním zdrojů, vzdělávacího obsahu a podpory pracovníkům v první linii. Spolupráce s místními iniciativami a partnerství s dalšími kulturními subjekty se staly nástrojem pro posílení pocitu solidarity a společného cíle.

Ve vztahu mezi kulturními organizacemi a jejich publikem se také prudce zvýšila poptávka po smysluplném a účelově zaměřeném obsahu. Vzhledem k tomu, že se jednotlivci potýkali s emocionálním a psychologickým dopadem pandemie, vzrostl zájem o kulturní zážitky, které nabízely útěchu, inspiraci a pocit spojení.

Pro kulturní organizace, které řadu let shromažďovaly zkušenosti v komunikaci se svými komunitami, představovala pandemie zcela novou výzvu. Náhle zmizel výhled na nadcházející program, který by mohl být komunikován, a autoritativní pocit týkající se obnovení programování nebo znovuotevření kulturních budov. Pro některé organizace to znamenalo existenciální krizi, zatímco jiné byly inspirovány k přehodnocení celé povahy svých vztahů s komunitami. Hledaly nové přístupy, které by těmto vztahům propůjčily skutečnou hloubku, překračující ostré transakční přístupy minulosti.<sup>51</sup>

Pandemie navíc urychlila integraci technologií nejen do poskytování kulturního obsahu, ale také do interakce a účasti publika. Virtuální akce často zahrnovaly interaktivní prvky, jako jsou živé chaty, ankety mezi diváky a virtuální setkání s umělci nebo kurátory. Tyto prvky zvyšovaly celkovou angažovanost a činily z publika spíše aktivní účastníky než pasivní diváky.

Jakmile se pandemie zmírnila a kulturní organizace se začaly znovu otevírat, v některých případech kulturní organizace zavedly hybridní modely, jejichž cílem bylo vyhovět různým preferencím a uznat, že někteří jedinci mohou i nadále dávat přednost virtuálnímu zapojení, zatímco jiní touží po hmatatelném, smyslovém zážitku z osobního setkání s kulturou.

Studie [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#) odhaluje, že i když účastníci výzkumných rozhovorů souhlasí s tím, že během pandemie je obtížné přesně monitorovat změny ve složení návštěvníků, většinou vyjadřovali názor, že díky online aktivitám a novým iniciativám došlo k rozšíření základny návštěvníků z hlediska věku i geografické polohy. Pandemie tak přinesla zrušení fyzických bariér a určitou demokratizaci umění. Zejména v oblasti divadel a hudby umožnily online aktivity překonání kapacitních omezení fyzických prostor. Na druhou stranu je však důležité si uvědomit možnou ztrátu tradičních návštěvníků, kteří se v online prostředí příliš neangažují. Samozřejmě pandemie výrazně ovlivnila i strukturu návštěvníků v důsledku ztráty zahraničních návštěvníků. V

---

<sup>51</sup> SARGENT, Anthony. [Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – new foundations for a new world](#). Centre for Cultural Value. 2022.

některých případech, zejména v oblasti divadla a výtvarného umění, pandemie podnítila diskuzi o revizi tradičních segmentů návštěvníků.<sup>52</sup>

Studie [Silnější zpět. Dopad pandemie na kulturní odvětví a možná opatření pro obnovu](#) mapuje rekonstrukci kulturního sektoru v Norsku a uvádí, že krize, kterou sektor prošel, přináší i konkrétní návrhy, jak sektor obnovit. Zpráva poskytuje srovnání s vývojem před pandemií a ukazuje, že kulturní vyžití se posunulo do větší míry z domova. Stále je velký zájem o využívání kulturních nabídek, jako jsou koncerty, festivaly a kina, ve vztahu k dalším kulturním nabídkám, jako jsou opera a balet. I když například zájem o kinematografii je oproti jiné kulturní nabídce stále vysoký, zájem i frekvence návštěv kin se postupem času snižovala. Během pandemie se kulturní nabídka založená na fyzické účasti výrazně omezila, což vedlo ke značnému poklesu návštěvnosti ve všech kulturních zařízeních. Muzea zaznamenala snížení návštěvnosti až o polovinu, norské hudební a divadelní společnosti čelily situaci ještě obtížnější. Dominovat však začaly streamovací služby, přičemž jejich popularita prudce rostla i v předchozích letech. Zároveň došlo ke zvýšení času stráveného u obou typů video médií (hudebních a filmových) a také u počítačových her, především mezi dětmi a mládeží. Pandemie ovlivnila naše kulturní návyky, zejména co se týká času stráveného s určitými médii; zatím je nicméně příliš brzy hodnotit, které změny jsou dočasné a které budou trvalé.<sup>53</sup>

Podle norského výzkumu se zdá, že během pandemie chyběla fyzická kulturní nabídka, a proto po ní lidé touží a chtějí se vrátit k fyzickým kulturním aktivitám. Současně se zdá, že návrat návštěvnosti na úroveň před pandemií bude trvat ještě nějakou dobu. Pro některé jedince je to způsobeno trvalým strachem z nákazy, zatímco pro jiné je kulturní vyžití v domácím prostředí naplněním jejich potřeb. Pro mnohé může být důvodem i to, že si vytvořili nové návyky a možná si nejsou plně vědomi všech příležitostí, které jsou jim k dispozici.

Koncertní akce, kina a divadelní, muzikálové a stand-up představení patří k nabídkám, které byly nejvíce postrádány. To není překvapivé, protože tyto kulturní události byly před pandemií nejčastěji navštěvované. Fyzická kulturní zařízení představují pro mnohé důležitá místa setkávání, přičemž mladí lidé vykazují větší potřebu kulturní nabídky než starší generace. Čísla dále ukazují, že využívání digitální kulturní nabídky, která obvykle probíhá ve fyzickém prostoru, během pandemie vzrostlo. Přesný rozsah a forma nejsou zcela jasné, ale výzkum naznačuje, že existuje vůle mezi lidmi tuto digitální nabídku využívat a platit za ni. Norská studie ukazuje, že 35 % respondentů uvedlo, že se zúčastnili digitálních kulturních událostí. Rozsah, v jakém budou využívány tyto digitální možnosti po pandemii, zůstává nejistý, ale existují náznaky, že po pandemii bude poptávka po digitální kulturní nabídce vyšší než před ní. Závěry tedy naznačují značný zájem o obnovení kulturního života po pandemii,

---

<sup>52</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

<sup>53</sup> ANDERSEN, Hege, ASLAKSEN, Ellen, GRAM, Ida, NYLUND HAGEN, Anja, HERNES, Espen. [Sterkere tilbake. Pandemiens konsekvenser for kultursektoren og mulige virkemidler for gjenoppbygging](#) [Zpět silnější. Dopad pandemie na kulturní odvětví a možná opatření pro obnovu]. Kulturrådet a Norsk filminstitutt [Rada pro umění a Norský filmový institut]. 2022.

ačkoliv stále existují některá omezení. Na druhé straně je patrné, že účast na digitální kultuře by mohla dále narůst.<sup>54</sup>

### Finanční podpora

Finanční podpora kulturních organizací během pandemie a po ní byla rozhodujícím aspektem udržení živého kulturního prostředí. Během pandemie zavedly vlády na celém světě různá opatření finanční podpory, aby zmírnily ekonomický dopad na kulturní organizace. Jedním ze společných přístupů bylo zřízení nouzových fondů určených pro odvětví umění a kultury. Tyto fondy poskytly okamžitou pomoc umělcům, výkonným umělcům a kulturním institucím, které se ocitly ve finanční tísní v důsledku rušení akcí a jejich uzavření. Balíčky finanční pomoci často zahrnovaly granty, dotace a nízkouročené půjčky přizpůsobené specifickým potřebám kulturních subjektů.

Kromě přímé finanční podpory zavedla řada vlád daňové pobídky a úlevy, aby kulturním organizacím ulehčila finanční zátěž. Cílem těchto opatření bylo stimulovat filantropické příspěvky, podpořit partnerství soukromého sektoru a posílit pocit kolektivní odpovědnosti za blaho kulturního ekosystému. Iniciativy v oblasti daňových úlev poskytly jednotlivcům a podnikům možnost přispívat na kulturní sektor a zároveň využívat finančních pobídek.

S rozvojem pandemie se spolupráce mezi vládami, kulturními organizacemi a soukromým sektorem stala nezbytnou pro vypracování účinných podpůrných mechanismů. Vlády rovněž zavedly programy mzdové podpory, aby pomohly kulturním organizacím udržet si zaměstnance v období omezené činnosti. Cílem těchto iniciativ bylo zabránit rozsáhlým ztrátám pracovních míst, neboť uznávaly hodnotu kvalifikovaných odborníků a úlohu, kterou hrají při udržování kulturního života. Dotace na mzdy pomohly překlenout finanční mezeru pro kulturní pracovníky a organizace a umožnily jim překonat nejistotu, kterou pandemie přinesla.

Při pohledu za hranice bezprostřední krize se diskuze zaměřila na oživení kulturního sektoru po skončení pandemie. Vlády a zúčastněné strany uznaly potřebu dlouhodobých strategií pro obnovu a posílení kulturního ekosystému. Investice do digitální infrastruktury, online platforem a inovativních technologií se staly zásadními pro kulturní organizace, aby se mohly přizpůsobit vyvíjejícím se preferencím publika a orientovat se v nové realitě.

Finanční podpora poskytovaná kulturním organizacím po pandemii se zaměřila na podporu odolnosti a udržitelnosti. Iniciativy zahrnovaly granty na digitalizaci, programy budování kapacit a podporu projektů spolupráce, které kulturní subjekty povzbuzovaly k hledání nových zdrojů příjmů a diverzifikaci nabídky. Vlády hrály klíčovou roli při usnadňování přechodu na digitálněji orientované kulturní prostředí a zajišťovaly, aby organizace mohly prosperovat ve stále více digitalizovaném světě.

Výzkumný projekt Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb, uskutečněný NIPOSem zdůraznil, že podpora z veřejných zdrojů je stále klíčovým nástrojem

---

<sup>54</sup> Ibid.

pomoci a využilo ji nejvíce poskytovatelů kulturních služeb, přičemž ji hodnotí jako nejefektivnější formu podpory.<sup>55</sup>

K podobným závěrům a doporučením, že veřejná finanční podpora je zásadní pro kulturní sektor, dochází i studie [Rebuilding Europe The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Zde je navíc zdůrazněna nutnost podpory soukromých investic do kulturních a kreativních podniků, organizací a tvůrců.<sup>56</sup>

Výsledky projektu [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#) zdůrazňují, že dopady na oblast příjmů byly různorodé v závislosti na typu organizace. V oblasti výtvarného umění převládají organizace zřízené státem, které jsou závislé na financích poskytovaných zřizovatelem. Tyto organizace často zaznamenaly snížení těchto příjmů, nicméně tato finanční podpora poskytovala určitou míru stability. Podobná situace se vyskytla i u organizací v oblasti divadla, které jsou financovány ze státních zdrojů. Naopak subjekty působící v oblasti hudby, které jsou často obchodními společnostmi závislými na vlastním výtvarném, utrpěly masivní pokles příjmů. Organizace závislé na veřejných finančních prostředcích měly menší motivaci pro inovace a hledání nových způsobů financování.

Mezi strategie zvýšení příjmů patřily opatření jako crowdfunding a dárcovské kampaně, které byly využívány především v oblasti divadla a hudby. V případě divadel byla krize rovněž podnětem k intenzivnější spolupráci s drobnými dárci. Příjmy generované online aktivitami však nedosáhly úrovně potřebné k pokrytí ztrát, které organizace utrpěly, a proto tyto příjmy zůstávají spíše na symbolické úrovni. Přesto v odvětví divadla bylo slyšet, že i takovéto příjmy mají svůj význam, neboť poskytovaly pravidelný příjem v období nejtvrdějších restrikcí. Tato krize rovněž podnítila diskuze o možnostech monetizace vlastních služeb v online prostoru.

Na rozdíl od divadelního odvětví, kde mnoho online aktivit bylo poskytováno zdarma, došlo v oblasti výtvarného umění během pandemie k výraznému nárůstu prodeje uměleckých děl. Řada respondentů působících v soukromých galeriích zaznamenala příliv nových sběratelů, což vedlo ke zvýšení příjmů z prodeje uměleckých děl.<sup>57</sup>

## Partnerství

Partnerství se ukázala jako klíčová během pandemie a rovněž po ní hrála zásadní roli při zvládnání bezprecedentních problémů. Úsilí o spolupráci mezi vládami, podniky, neziskovými organizacemi a komunitami zdůraznilo význam partnerství jako základního kamene odolnosti, obnovy a udržitelného rozvoje. Partnerství a spolupráce v rámci kulturního

---

<sup>55</sup> MANSFELDOVÁ, Zdenka, PERLÍN, Radim. [Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb](#). Urbanismus a územní rozvoj, 2022, 3, s. 9–19.

<sup>56</sup> LHERMITTE, Marc, et al. [Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Ernst Young/GESAC. 2023.

<sup>57</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

sektoru hrály klíčovou roli při udržování uměleckého projevu, podpoře inovací a zajišťování trvalého dopadu kulturních aktivit. Jednou z hlavních výzev, které kulturní odvětví během pandemie čelila, byl náhlý odklon od tradičních osobních setkání. Uzavření fyzických prostor, zrušení živých akcí a omezení veřejných shromáždění významně ovlivnilo kulturní organizace, umělce a interprety. V reakci na tyto výzvy se partnerství stala nezbytnými pro hledání alternativních cest ke spojení s publikem, přizpůsobení se digitálním platformám a zkoumání inovativních přístupů ke kulturnímu vyjádření.

Kulturní organizace navázaly spolupráci s technologickými společnostmi, streamovacími platformami a digitálními inovátory, aby přiblížily umělecký obsah virtuálnímu publiku. Virtuální výstavy, online představení a digitální archivy se staly důležitými součástmi těchto partnerství a umožnily kulturním institucím nadále fungovat a navázat kontakt s publikem v digitální sféře. Tato partnerství usnadnila rozvoj nových dovedností a strategií pro využívání technologií, čímž zajistila, že kulturní zážitky zůstaly dostupné i přes fyzická omezení.

Neziskové organizace vytvořily aliance, aby posílily svůj dopad. Společné iniciativy se zaměřily na poskytování základních služeb, podporu zranitelných skupin obyvatelstva a řešení vyostřených problémů v oblasti vzdělávání, duševního zdraví a sociální nerovnosti. Tato partnerství umožnila organizacím spojit zdroje, odborné znalosti a sítě, aby dosáhly komplexnější a účinnější reakce.

Partnerství hrála zásadní roli také při řešení ekonomických dopadů na umělce a kulturní pracovníky. Mnozí pracovníci v kulturním sektoru čelili finanční nejistotě v důsledku rušení a uzavírání akcí. Spolupráce mezi kulturními organizacemi, vládami, filantropickými nadacemi a soukromými sponzory se stala zásadní při poskytování finanční podpory, grantů a programů pomoci, které měly umělce a tvůrčí pracovníky v náročném období podržet. Tato partnerství pomohla zmírnit okamžitou ekonomickou zátěž a přispěla k celkovému oživení sektoru.

Meziodvětvová partnerství se navíc ukázala jako zásadní pro propagaci hodnoty kultury v širších společenských souvislostech. Spolupráce mezi kulturním sektorem a subjekty působícími v oblasti vzdělávání, zdravotnictví a komunitního rozvoje ukázala rozmanité dopady kulturní angažovanosti. Iniciativy, které začlenily kulturní aktivity do vzdělávacích programů, využívaly umění v terapeutickém prostředí nebo využívaly kulturu pro budování komunit, zdůraznily mnohostranný přínos kulturního sektoru nad rámec zábavy.

Vzhledem k tomu, že kulturní odvětví plánují svou budoucnost po skončení pandemie, jsou partnerství i nadále nedílnou součástí podpory odolnosti a inovací. Spolupráce mezi kulturními organizacemi a vládními agenturami může přispět k rozvoji podpůrných politik, mechanismů financování a infrastruktury, které posílí celý kulturní ekosystém. Partnerství veřejného a soukromého sektoru může usnadnit investice do kulturních iniciativ, zajistit udržitelný růst a podpořit živou kulturní krajinu.

Kromě toho jsou partnerství zásadní pro řešení společenských výzev a podporu inkluzivity v kulturním sektoru. Spolupráce s komunitami, advokačními skupinami a různými zúčastněnými stranami může pomoci vytvořit přístupnější a reprezentativnější kulturní zážitky. Iniciativy, které upřednostňují inkluzivitu a kulturní rozmanitost, jsou nezbytné pro budování odolného kulturního odvětví, které odráží bohatství lidského projevu.

Během krizové situace ukázali mnozí pracovníci a organizace v kulturním sektoru svou schopnost inovace a odvahu experimentovat s novými přístupy, často ve spolupráci s novými partnery. Když omezení a opatření nutila organizace a nezávislé pracovníky v KKO pozastavit své standardní aktivity, mnozí se rychle adaptovali na nové formáty digitální distribuce, což vedlo k získání zajímavých zkušeností, využitelných pro budoucí projekty. KKO byla svědkem zvýšené solidarity, která se projevila skrze společné akce a hnutí. Nejvýraznější příležitosti, jež krize urychlila, však souvisejí s významným přínosem organizací a profesionálů v oblasti kultury, kreativity a sociální soudržnosti pro blaho občanů a podporu sociální inovace.<sup>58</sup>

V rámci výzkumu Centre for Cultural Value ve Velké Británii, který se zaměřoval na britské divadelní organizace, kulturní představitelé v Severním Irsku, festivaly ve Skotsku a muzejní a galerijní organizace na severovýchodě a severozápadě Anglie popsali rozvoj partnerství, která by mohla posílit budoucí tvůrčí spojení na místní, národní a mezinárodní úrovni. I přesto, že pandemie odhalila nedostatky v dovednostech a kapacitách v oblastech, jako jsou digitální technologie a angažovanost komunit, respondenti také naznačili, že pandemie může otevřít dveře pro agilní organizace, které jsou schopny tyto mezery vyplnit.<sup>59</sup>

Projekt [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#), zkoumající kulturní organizace v České republice, zdůraznil, že během pandemie se projevila výrazná solidarita ve všech zkoumaných oblastech, včetně divadla, hudby a výtvarného umění. Umělecké organizace si navzájem pomáhaly, například sdílením vybavení pro přechod do online prostředí. Zvláště důležitá byla jednota v rámci odvětví, zejména s ohledem na význam lobbování v oblasti veřejné správy. Tato jednota se jeví jako výraznější v oblasti hudby a divadla, zatímco v oblasti výtvarného umění se objevuje nedostatečná sjednocenost prostřednictvím oborových asociací. Během rozhovorů se opakovaně objevoval důraz na potřebu rozvíjet partnerství v budoucnosti, což by mohlo přinést úspory nákladů a také umožnit sdílení znalostí, zkušeností a vybavení.<sup>60</sup>

## Budování odolnosti

Pandemie přinesla několik důležitých ponaučení ohledně zvýšení udržitelnosti a odolnosti kulturních institucí. Jedno z klíčových poučení spočívá v nutnosti přizpůsobit se vysoce nestabilním finančním podmínkám a vytvořit strategie pro implementaci digitálních technologií a zvýšení digitálních schopností organizací, což poskytlo konkurenční výhodu během řešení pandemie. Trvalý vztah mezi digitálními technologiemi a organizačními schopnostmi v těchto institucích zůstává klíčový i po skončení pandemie. Důraz by měl být kladen na rozvoj elektronických zdrojů, které respektují celková autorská práva, a to včetně usnadnění užívání prostřednictvím licencí v oblasti materiálů pro vzdělávání a výzkum. Tím

---

<sup>58</sup> AMANN, Sylvia, et al. [Research for CULT Committee – Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

<sup>59</sup> GRAY, Karen, WRIGHT, John. [Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector](#). Centre for Cultural Value. 2021.

<sup>60</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.



Ize minimalizovat škody způsobené pirátstvím v době krizí, podporovat místní průmysl a současně se zaměřovat na ochranu práv tvůrců.<sup>61</sup>

Jedním z cílů zmiňovaného výzkumného projektu bylo mimo jiné odhalit, jaké aspekty pomohou uměleckým organizacím vyrovnat se s krizemi podobného charakteru. Jako naprosto zásadní se ukázala oddanost zaměstnanců a kolegalita. Výzkum odhaluje několik odlišností mezi jednotlivými sektory profesionálního umění:

- podpora zřizovatele byla zásadní především v oblasti výtvarného umění v porovnání s dalšími sektory, v oblasti hudby byla podpora nulová,
- podpora publika hraje významnou roli především v oblasti hudby, víceoborových organizací a divadla,
- flexibilita organizace je důležitá pro všechny sektory, ale především pro divadelní a výtvarný sektor se ukázala jako zásadní aspekt pro překonávání krizí,
- stejně tak je podstatným aspektem otevřenost ke změnám, a to především pro oblast výtvarného umění a víceoborových organizací,
- vládní podpora sehrála významnou roli především pro hudební a divadelní sektor, pro výtvarný sektor představuje vládní podpora poměrně zanedbatelný faktor pro překonání krize – finanční rezerva byla zásadní především v hudební oblasti.

Evropská komise reagovala na potřebu obnovy a budování odolnosti ve všech oblastech společnosti, včetně oblasti kultury, a vytvořila nástroj EU Recovery and Resilience Facility (RRF), který je ústředním bodem programu NextGenerationEU v hodnotě téměř 800 miliard eur. Národní plán obnovy (NPO) hraje klíčovou roli při oživení a posílení kulturního sektoru po pandemii. V době, kdy se země po celém světě vyrovnávají s hospodářskými důsledky a sociálními poruchami způsobenými krizí, se NRRP jeví jako strategický rámec pro podporu obnovy a odolnosti kulturního odvětví.

Jednou z hlavních funkcí NPO v kulturním odvětví je poskytování cílené finanční podpory. NPO přiděluje finanční prostředky na zmírnění ekonomických problémů, zajišťuje přežití a podporuje prostředí příznivé pro budoucí růst. Finanční pomoc může mít různé formy, včetně grantů, dotací a nízkoúročných půjček. Tyto prostředky jsou určeny na pomoc kulturním institucím při pokrytí provozních nákladů, udržení kvalifikovaného personálu a realizaci inovativních iniciativ, které se přizpůsobují vyvíjejícímu se prostředí. Poskytnutím finanční podpory kulturnímu odvětví přispívá NPO k jeho stabilizaci, čímž zabraňuje rozsáhlému uzavírání a ztrátě pracovních míst.

---

<sup>61</sup> VECCO, Marilena, et al. [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#). World Intellectual Property Organization. 2022.

NPO navíc slouží jako katalyzátor digitální transformace v kulturním sektoru. Vzhledem k tomu, že bere v potaz význam technologií pro oslovení publika a zajištění kontinuity v době krize, vybízí plán kulturní organizace k investicím do digitální infrastruktury a online platform. Ty mohou zahrnovat digitalizaci sbírek, rozšíření možností virtuálních výstav a posílení online zapojení publika.

V souladu se zásadami odolnosti podporuje NPO spolupráci a partnerství v rámci kulturního sektoru. Tím, že plán povzbuzuje kulturní instituce ke spolupráci, sdílení zdrojů a společnému řešení problémů, podporuje smysl pro solidaritu. Společné projekty podporované NPO mohou sahat od společných digitálních iniciativ až po sdílené vzdělávací programy, čímž se zesiluje dopad jednotlivých institucí.

NPO navíc zdůrazňuje význam inkluзивity a rozmanitosti při obnově kulturního sektoru. Plán uznává, že některé komunity mohly být pandemií zasaženy nepřiměřeně, a proto vyzývá kulturní organizace, aby realizovaly iniciativy, které podporují dostupnost a zapojují nedostatečně pokryté skupiny obyvatel. Tento závazek k inkluзивitě nejen zvyšuje sociální dopad kulturních aktivit, ale také přispívá k celkové odolnosti odvětví.

V rámci širší strategie hospodářské obnovy uznává NPO úlohu kulturního sektoru při podpoře inovací a kreativity. Plán podporuje kulturní organizace, aby zkoumaly nové obchodní modely, zaváděly udržitelné postupy a přispívaly k rozvoji znalostní ekonomiky. Tento perspektivní přístup staví kulturní sektor do role hnací síly hospodářského růstu a odolnosti.

Závěrem lze říci, že NPO hraje při budování odolného kulturního odvětví mnohostrannou roli. Působí jako komplexní rámec pro oživení kulturního odvětví v postpandemické éře, od poskytování nezbytné finanční podpory až po podporu digitální transformace, podporu spolupráce, prosazování inkluзивity a katalyzování inovací. Díky sladění úsilí o obnovu s jedinečnými potřebami kulturního odvětví přispívá k živé, přizpůsobivé a odolné kulturní krajině, která dokáže čelit budoucím výzvám.

#### Krise jako příležitost

Často se uvádí, že každá krize je příležitostí pro nastavení nových pořádků. I krize covidová přinesla řadu nových příležitostí, které byly do určité míry využity. Jednou z takových příležitostí byl přesun a posílení aktivit v online prostředí nebo hledání nových finančních zdrojů. Ze studie NIPOsu vyplývá, že strategií v podobě identifikace nových zdrojů financování se zabývají především kulturní subjekty, které krize zasáhla znatelněji, tedy podnikatelské subjekty a nestátní neziskové organizace. Na druhou stranu organizace zřizované složkami státu se plánují zaměřit více na potřeby svého publika a návštěvníků při

přípravě alternativních plánů svých akcí.<sup>62</sup> Ke stejnému závěru dochází i projekt Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace.<sup>63</sup>

V oblasti scénických umění se zvýšil dosah a příjmy streamovacích služeb, mnoho umělců experimentovalo s novými digitálními způsoby živých vystoupení. Dále se ukázalo, že vlády již dávno potřebují revidovat své právní předpisy v oblasti autorských práv a aktualizovat své regulační rámce s ohledem na měnící se digitální prostředí, aby umožnily spravedlivější odměňování hudebníků a dalších tvůrců v oblasti muzických umění. Výtvarní umělci a galerie experimentují s různými druhy digitálních výstav a prohlídek, čímž kompenzují některé své ztráty a zároveň výrazně rozšiřují svůj divácký záběr; výzvou pro tyto umělce a instituce nicméně zůstává opět zpeněžení těchto změn. A pro méně zavedené umělce, ty, kteří nemají přístup k digitálním prostředkům pro prodej, nebo ty, jejichž klienti se nyní také potýkají s finančními problémy (zejména v rozvojových zemích), zůstává jejich živobytí zranitelné. Zajištění spravedlivé a realistické odměny pro výtvarné umělce na online platformách zůstává velkou výzvou.

Mnoho muzeí a historických památek, i když byly fyzicky nedostupné, rozvinulo svou přítomnost v online prostoru. Řada muzeí výrazně urychlila proces digitalizace svých sbírek, obohatila své přístupy k interpretaci a iniciovala mnoho online vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity vedly ke značnému nárůstu a rozmanitosti využívání internetu, s odhady uvádějícími růst od 50 do 200 %, jak ukázaly studie Mezinárodní rady muzeí a Sítě evropských muzejních organizací. Rostoucí obliba online interaktivních médií, zdůrazněná pandemií a podporovaná rychlým pokrokem technologií, jako jsou virtuální a rozšířená realita, otevírá nové fascinující možnosti pro kulturní zážitky a jejich distribuci. S těmito novými formami přicházejí inovativní obchodní modely, nabízející nové tržní příležitosti a zároveň zdůrazňující potřebu rozvoje sofistikovanějších digitálních dovedností v oblasti kultury a umění. Je klíčové zajistit, aby umělci byli za svou práci spravedlivě odměňováni, a usilovat o to, aby digitální technologie byly lépe dostupné celé společnosti.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> MANSFELDOVÁ, Zdenka, RADIM, Perlín. [Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb](#). Urbanismus a územní rozvoj, 2022, 3, s. 9–19.

<sup>63</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

<sup>64</sup> SARGENT, Anthony, et al. [COVID-19 and the Global Cultural and Creative Sector: What have we learned so far](#). Centre for Cultural Value. 2021.

## PODPORA ZE STRANY STÁTU

S uzavíráním kulturních institucí a narušováním tradičních zdrojů příjmů byla role vlád při podpoře tohoto životně důležitého odvětví stále důležitější. Vlády na národní, regionální i municipální úrovni po celém světě zavedly řadu opatření na podporu pracovníků a subjektů v souvislosti s COVIDEM-19. Opatření na podporu zaměstnanosti a příjmů nejsou vždy přístupná nebo přizpůsobená novým a nestandardním formám zaměstnání (na volné noze, přerušované, hybridní – např. kombinace placené práce na částečný úvazek s prací na volné noze), které bývají nejistější a jsou v KKO častější. Finanční opatření pro malé a střední podniky by také mohla být lépe přizpůsobena podnikům založeným na nehmotném majetku. Podobně by se podpora inovací, která se z velké části zaměřuje na technologické inovace, mohla přizpůsobit dalším formám inovací, které jsou v KKO běžnější, jako jsou inovace informací a obsahu, včetně smíšeného využívání různých médií, a uznat, že toto odvětví vytváří inovace prostřednictvím tvůrčích dovedností, nových způsobů práce, nových obchodních modelů a nových forem koprodukcí.<sup>65</sup>

Projekt [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#) se zaměřoval na inovace obchodních modelů uměleckých organizací, a proto bylo klíčové identifikovat případné bariéry, které brání těmto inovacím v uměleckém sektoru. Ve všech zkoumaných oborech se nejčastěji objevila nedostatečná cílená finanční podpora jako klíčová překážka pro inovace a další rozvoj. Jednou z navrhovaných strategií pro řešení této situace je strukturální podpora inovací, tedy státní finanční pomoc, která není zaměřena pouze na konkrétní projekty, ale na inovativní snahy uměleckých organizací jako celku. V případě organizací financovaných ze státních zdrojů se během rozhovorů často objevovala omezení spojená s nízkou flexibilitou, která vyplývá z přílišné administrativy a nevhodně nastavené legislativy. Účastníci výzkumu také identifikovali další bariéry pro inovace, včetně nemožnosti dlouhodobého plánování, nedostatečného technického vybavení a omezené mobility během pandemie. V oblasti výtvarného umění se navíc objevil problém slabé lobby, což dále komplikuje prosazování potřeb a zájmů umělců a organizací v této sféře. Zjištění tohoto výzkumu naznačují, že k odstranění bariér inovací je zapotřebí komplexního přístupu, který zahrnuje nejen finanční podporu, ale také revizi administrativních procesů, legislativní úpravy a posílení lobbování ve prospěch výtvarného umění.<sup>66</sup>

Stejně jako v případě jednotlivců i pro oblast organizací a celého sektoru je nutné, aby vlády podporovaly diverzifikovanou kulturní nabídku pomocí zajištění pevného právního rámce umožňujícího rozvoj soukromých investic do výroby a distribuce, přiměřené příjmy pro tvůrce, zaměstnance a další osoby a organizace.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> TRAVKINA, Ekaterina, SACCO, Pier Luigi. [Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors](#). OECD. 2020.

<sup>66</sup> PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

<sup>67</sup> LHERMITTE, Marc, et al. [Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Ernst Young/GESAC. 2023.

Role státu v podpoře kulturního sektoru během a po pandemii má několik vrstev (finanční, strategická a morální podpora), přičemž je podstatné brát v potaz dlouhodobý a trvalý dopad takové podpory v postpandemické éře.

### **Finanční podpora**

Jednou z hlavních povinností, kterou vlády během pandemie převzaly, bylo poskytování finanční pomoci kulturním organizacím, které se potýkaly s ekonomickou nejistotou. Uzavření fyzických prostor a omezení veřejných shromáždění vedlo k vážným ztrátám příjmů muzeí, divadel, galerií a dalších kulturních institucí. Vlády po celém světě si uvědomily ekonomický význam kulturního sektoru a iniciovaly balíčky přímé finanční pomoci, granty a dotace.

Byly zřízeny fondy pro mimořádnou pomoc, které měly řešit okamžité finanční problémy kulturních organizací. Tyto fondy pomohly zabránit rozsáhlému zavírání a umožnily zachovat pracovní místa v odvětví, které významně přispívá k zaměstnanosti, cestovnímu ruchu a celkové socioekonomické struktuře. Kromě přímé finanční pomoci zavedly vlády daňové pobídky a zvláštní granty přizpůsobené jedinečným potřebám kulturního odvětví.

V případě finanční pomoci je nutné brát v potaz potřebu komplexního přístupu a uvědomit si, že finanční podpora není jen krátkodobým řešením, ale základem pro dlouhodobou obnovu.

### **Strategická podpora**

Kromě okamžité finanční pomoci by se vlády měly ujmout klíčové role při navrhování strategických opatření, která by kulturní sektor provedla složitým obdobím pandemie. Prioritou by mělo být vytvoření rámce pro bezpečné znovuotevření kulturních zařízení, což vyžaduje zavedení zdravotních a bezpečnostních protokolů na ochranu umělců i diváků. Při tomto kroku je nutná úzká spolupráce s kulturními institucemi na vypracování pokynů pro pořádání virtuálních akcí.

Stát by v rámci strategické pomoci měl také podporovat investice do infrastruktury, školicích a dalších programů s cílem dlouhodobého a udržitelného zlepšení.

### **Zapojení komunity a inkluзивita**

V době krize sloužil kulturní sektor jako zdroj útěchy a inspirace pro komunity. Vlády by měly aktivně podporovat kulturní instituce, aby se zapojily do spolupráce s místními komunitami a využívaly jejich tvůrčí přednosti k povznesení ducha a posílení pocitu jednoty. Iniciativy, jako jsou komunitní umělecké projekty, virtuální workshopy a online představení, se staly prostředníky pro udržení spojení mezi umělci a jejich publikem.

Vlády by navíc měly podporovat inkluзивitu a prosazovat tendenci, že kulturní sektor by měl být přístupný všem bez ohledu na socioekonomické zázemí.

## **Investice do vzdělávání a rozvoje dovedností**

Prosperující kulturní odvětví závisí na kvalifikované a inovativní pracovní síle. Proto je nutné investovat do programů vzdělávání a rozvoje dovedností přizpůsobených potřebám kulturního odvětví. To lze provést prostřednictvím stipendií, vzdělávacích iniciativ a mentorských programů s cílem vychovat novou generaci umělců, kurátorů a kulturních pracovníků.

Integrace uměleckého vzdělávání do formálních učebních osnov získala také na významu, stejně jako zdůraznění úlohy kreativity při podpoře kritického myšlení a přizpůsobivosti. Investice do vzdělávání v kulturním sektoru by měly cílit na vytvoření odolného a dynamického kulturního ekosystému, který bude schopen čelit budoucím výzvám.

Úloha vlád při podpoře kulturního sektoru během pandemie a po ní přesahuje pouhou finanční pomoc. Zahrnuje strategické plánování, kulturní diplomacii, zapojení komunit a investice do vzdělávání. Přijetím tohoto mnohostranného přístupu mohou vlády přispět nejen k okamžitému přežití kulturního sektoru, ale také k jeho dlouhodobé odolnosti a trvalé životaschopnosti.

## ZÁVĚR

Podle studie [Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crises](#) se očekává, že krize bude mít v následujících letech obrovský a trvalý dopad na celý hodnotový řetězec KKO. Tento dopad se projeví především v rostoucích nákladech jednotlivců, což povede k omezeným peněžním tokům. Dále se projeví poklesem autorských odměn, které vybírají kolektivní správcovské organizace pro autory a výkonné umělce. Tyto faktory vytvářejí hrozbu pro investice do inovací, projektů a samotné tvorby v oblasti kulturní a kreativní ekonomiky.<sup>68</sup>

Dopad pandemie na kulturní sektor se projevil v několika rovinách. Pandemie způsobila mnoha umělcům okamžitou a těžkou ekonomickou ránu. Zavírání kulturních organizací a rušení akcí způsobilo, že hudebníkům a výtvarným umělcům a dalším tvůrčím pracovníkům náhle vyschly zdroje příjmů. Ekonomika koncertů, která je pro nezávislé umělce záchranným lanem, se ocitla v náhlém a hlubokém útlumu a mnozí z nich se snažili vyjít s omezenými zdroji. Současně tato situace urychlila digitální transformaci KKO. Umělci se obrátili na virtuální platformy, streamovací služby a online spolupráci, aby oslovili své publikum. Virtuální koncerty, digitální výstavy a online workshopy se staly normou. Tento posun sice poskytl alternativní způsoby navazování kontaktu s publikem, ale zároveň poukázal na digitální propast a problémy s efektivní monetizací digitálního obsahu. Kromě ekonomické zátěže se umělci potýkali i s emocionálními a tvůrčími problémy. Izolace narušila spolupráci v umělecké tvorbě a ovlivnila tvůrčí proces. Nejistota doby ovlivnila tematický obsah uměleckých děl, přičemž mnohá z nich odrážela úzkosti, naděje a kolektivní zkušenosti s pandemií.

V reakci na ekonomickou nestabilitu umělci diverzifikovali své zdroje příjmů. Zásadními zdroji podpory se staly crowdfunding, modely předplatného a další online nástroje. Umělci zkoumali nové cesty k příjmům, jako je prodej limitovaných edic digitálního umění, nabídka online kurzů nebo vytváření exkluzivního obsahu pro oddané mecenáše. Umělci přijali virtuální prostor nejen jako prostor pro představení, ale také jako plátno pro inovace. Výstavy ve virtuální realitě, pohlcující online zážitky a umělecké instalace v rozšířené realitě umožnily umělcům překonat fyzická omezení a zapojit publikum novým způsobem. Tyto technologické experimenty naznačily možné budoucí průniky umění a technologií.

Uvědomující si společné výzvy, projevíly umělecké komunity po celém světě pozoruhodnou solidaritu. Vznikly iniciativy jako fondy na pomoc umělcům, virtuální festivaly a projekty spolupráce. Umělci se navzájem podporovali a zdůrazňovali význam společné odolnosti při překonávání krize. Problémy, kterým umělci během pandemie čelili, posílily diskuze o nejisté povaze tvůrčí práce. Vznikají hnutí, která se zasazují o spravedlivou odměnu, lepší pracovní podmínky a lepší sociální podporu umělců. Pandemie podnítila diskuze o potřebě systémových změn v KKO, které by zajistily dobré životní podmínky aktérům v tomto sektoru.

---

<sup>68</sup> LHERMITTE, Marc, et al. [Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Ernst Young/GESAC. 2023.

Pandemie podnítila přehodnocení globalizovaných uměleckých struktur. S omezením mezinárodního cestování a obnoveným doceněním místních komunit se klade stále větší důraz na podporu místních uměleckých scén. Tento posun může vést k udržitelnějšímu a na komunitu zaměřenému přístupu k umělecké tvorbě a spotřebě.

Postavení umělců během pandemie COVIDU-19 a po ní se vyznačuje složitou souhrnou výzev, přizpůsobivosti a transformace. Zatímco bezprostřední dopad přinesl ekonomickou nejistotu a emocionální vypětí, umělci prokázali pozoruhodnou odolnost prostřednictvím adaptačních strategií. Pandemie působila jako katalyzátor inovací ve virtuálním prostoru a podpořila nové způsoby uměleckého vyjádření. V době, kdy svět přechází do postpandemické éry, se v uměleckém prostředí odehrávají dlouhodobé proměny, v jejichž popředí stojí hybridní modely zapojení, obnovený důraz na místní umělecké scény a obhajoba práv umělců. Pandemie, ačkoli je nepochybně rušivá, byla také katalyzátorem vývoje a nového pojetí role umělců v měnícím se světě.

Do budoucna mohou města a regiony rozpoznat kulturní a tvůrčí odvětví a účast na kulturním dění jako samostatnou hnací sílu pro sociální dopad jak v samotném odvětví, tak i v rámci celé ekonomiky. V mnoha městech a regionech se specializace v kulturních a tvůrčích odvětvích rozvíjejí a aktivně se využívají k řešení konkurenčních a společenských výzev z nových perspektiv. To podporuje odolnost, rozvoj dovedností a prosociální změny chování. Během procesu obnovy mají jak hustě obydlené metropolitní oblasti, tak i odlehlé regiony možnost přehodnotit své modely růstu. Mohou se odvrátit od masivního cestovního ruchu zaměřeného na kulturu a přejít k modelům podporujícím křížové inovace mezi kulturním a kreativním sektorem a tradiční výrobou a službami, například designem a výrobou nábytku. Tyto modely lze integrovat do programů kreativního cestovního ruchu. Kromě toho mohou využít roli kultury k zvyšování povědomí o komplexních výzvách, jako jsou klimatické změny a stárnutí populace. Přínos kultury může hrát důležitou roli v různých oblastech místního rozvoje, od obnovy důvěry veřejnosti až po příspěví k urbanistickému designu odpovídajícímu pravidlům sociálního odstupu v době po pandemii.<sup>69</sup>

Obnova kulturního sektoru po pandemii je mnohostranným a dynamickým procesem, který se vyznačuje odolností, inovacemi a společným odhodláním obnovit životaschopnost kultury. Zatímco se svět postupně vzpamatovával z problémů, které globální zdravotní krize přinesla, kulturní sektor se potýká jak se skličujícími překážkami, tak s nebývalými příležitostmi k obnově.

Jedním z klíčových aspektů obnovy bylo přijetí digitálních platforem a technologií. Během pandemie se virtuální prostory staly pro kulturní organizace zásadní pro navázání kontaktu s publikem. Rychlé zavedení online představení, virtuálních výstav a digitálního vyprávění příběhů nejenže poskytlo záchrané lano během uzávěr, ale také otevřelo nové cesty k oslovení globálního publika. V důsledku toho se digitální rozměr stal nedílnou součástí kulturní nabídky a umožnil vznik hybridních modelů, které kombinují fyzické a virtuální zážitky.

---

<sup>69</sup> TRAVKINA, Ekaterina, SACCO, Pier Luigi. [Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors](#). OECD. 2020.



Finanční oživení bylo pro kulturní instituce velkým problémem, neboť mnohé z nich se během uzavření potýkaly s vážnými ekonomickými problémy. Vlády, filantropické organizace a veřejnost se spojily na podporu umění prostřednictvím různých programů finanční pomoci, grantů a darů. Uznání ekonomické a společenské hodnoty kulturního sektoru podnítilo zvýšení investic do umění, což zajistilo přežití a revitalizaci muzeí, divadel, galerií a dalších kulturních subjektů.

Spolupráce a partnerství hrála v procesu obnovy klíčovou roli. Kulturní organizace spojily své síly mezi sebou, stejně jako s technologickými společnostmi, vzdělávacími institucemi a místními komunitami. Tento duch spolupráce podpořil kreativitu a sdílení zdrojů, což vedlo k inovativním projektům, mezioborovým iniciativám a rozvoji udržitelných kulturních ekosystémů.

Dalším charakteristickým znakem postpandemické obnovy kultury bylo zaměření na inkluzivitu a rozmanitost. Kulturní sektor si uvědomuje nepřiměřený dopad krize na marginalizované komunity a aktivně pracuje na vytváření inkluzivnějších prostor. Úsilí o posílení nedostatečně zastoupených hlasů, oslavu různých perspektiv a řešení systémových nerovností se stalo nedílnou součástí poslání mnoha kulturních institucí.

Adaptivní vedení mělo zásadní význam při vedení kulturních organizací v nejistotě. Vedoucí pracovníci v kulturním sektoru si osvojili flexibilitu, přizpůsobivost a ochotu experimentovat s novými modely. Schopnost orientovat se v měnících se podmínkách, reagovat na potřeby publika a představit si udržitelnou budoucnost definovala úspěšné vedení v postpandemické éře.

Místní angažovanost a iniciativy zaměřené na komunitu získávají na významu, neboť kulturní organizace se snaží obnovit kontakt se svým nejbližším okolím. Mnohé kulturní instituce si uvědomují důležitost místní podpory, a proto vyvinuly programy, které jsou přímo prospěšné jejich komunitám, a podporují tak pocit společného vlastnictví a hrdosti na kulturní hodnoty.

Obnovení fyzických akcí, kdy se publikum ochotně vracelo do divadel, koncertních sálů a výstavních prostor, bylo klíčovým aspektem oživení. Ukázalo se, že kolektivní zážitek z živých vystoupení je nenahraditelný, což potvrzuje vnitřní hodnotu sdílených kulturních okamžiků. Postupný návrat k fyzickým akcím přinesl pocit normality a radosti a znamenal symbolický krok k obnově kulturního sektoru.

Závěrem lze říci, že obnova kulturního sektoru po pandemii byla transformativní cestou, která se vyznačovala přizpůsobivostí, spoluprací a novým pojetím role umění ve společnosti. Poznatky získané v náročných dobách podnítily inovace, které budou pravděpodobně utvářet kulturní krajinu v příštích letech. Pro další vývoj kulturních organizací bude pro vytvoření odolného a životaschopného kulturního sektoru v postpandemickém světě zásadní trvalý závazek k přístupnosti, rozmanitosti a zapojení komunit.

## ZDROJE

AMANN, Sylvia, et al. [Research for CULT Committee – Cultural and creative sectors in post-Covid-19 Europe: crisis effects and policy recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

ANDERSEN, Hege, ASLAKSEN, Ellen, GRAM, Ida, NYLUND HAGEN, Anja, HERNES, Espen. [Sterkere tilbake. Pandemiens konsekvenser for kultursektoren og mulige virkemidler for gjenoppbygging](#) [Zpět silnější. Dopad pandemie na kulturní odvětví a možná opatření pro obnovu]. Kulturrådet a Norsk filminstitutt [Rada pro umění a Norský filmový institut]. 2022.

DÂMASO, Mafalda. [Research for CULT Committee – The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID Cultural Recovery in the European Union: Policy Recommendations](#). Directorate-General for Internal Policies, European Commission. 2021.

[Fair Practice Code](#). Kunsten '92.

GRAY, Karen, WRIGHT, John. [Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector](#). Centre for Cultural Value. 2021.

JANSSENS, Joris, FRAIOLI, Martina. [Research Results of Perform Europe](#). European Commission. 2022.

JOHNSON, Rachel. [Policy Review: Social Security and the Status of the Artist](#). Version 1. Centre for Cultural Value. 2020.

LHERMITTE, Marc, et al. [Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis](#). Ernst Young/GESAC. 2023.

MANSFELDOVÁ, Zdenka, PERLÍN, Radim. [Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb](#). Urbanismus a územní rozvoj, 2022, 3, s. 9–19.

PARRY, Heather. [The Illustrated Freelancer's Guide](#). Creative Scotland. 2022.

PRAZNIK, Katja, KUNST, Bojana, ABBING, Hans. [Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts](#). IETM. 2022.

PROKŮPEK, Marek, et al. [Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace](#). Vysoká škola ekonomická. 2022.

[Review of Fair Work in the creative and cultural sectors in Scotland](#). Creative Scotland a Culture Radar. 2022.

SARGENT, Anthony. [Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – new foundations for a new world](#). Centre for Cultural Value. 2022.

SARGENT, Anthony, et al. [COVID-19 and the Global Cultural and Creative Sector: What have we learned so far](#). Centre for Cultural Value. 2021.

[SDĚLENÍ KOMISE: Pokyny k uplatňování právních předpisů EU v oblasti hospodářské soutěže na kolektivní smlouvy týkající se pracovních podmínek osob samostatně výdělečně činných bez zaměstnanců](#). Evropská komise. 2021.

SHISHKOVA, Vassilka. [IETM Report Fair Enough?](#) IETM. 2022.

[Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU o přiměřených minimálních mzdách v EU](#). Evropský parlament a Rada EU. 2020.

SNIJDERS, Jacqueline, et al. [The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals](#). European Expert Network on Culture and Audiovisual. 2020.

[The European instrument for temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency \(SURE\)](#). European Commission. 2020.

TRAVKINA, Ekaterina, SACCO, Pier Luigi. [Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors](#). OECD. 2020.

VECCO, Marilena, et al. [The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research](#). World Intellectual Property Organization. 2022.

WALMSLEY, Ben, et al. [Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here](#). Centre for Cultural Value. 2022.

ZAHRÁDKA, Pavel, et al. [Dopad epidemie nemoci COVID-19 na distribuci, prezentaci a monetizaci kulturního obsahu: hudba, film a divadlo](#). Vysoká škola finanční a správní. 2021.

## PŘÍLOHA 1

Název	Autor/autoři	Vydavatel/zadavatel	Rok vydání	Geografické zaměření	Typ dokumentu	Zaměření	Použitá metoda
Fair Practice Code	Kodex spravedlivé praxe byl vypracován širokým zastoupením kulturních a tvůrčích pracovníků a doplňuje Kodex správy kultury a Kodex kulturní rozmanitosti, je zastřešován organizací Kunsten '92 v Amsterdamu	Kunsten '92	2019	Nizozemsko	Nástroj veřejné politiky	Celý kulturní sektor	Založeno na diskuzích
The European instrument for temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency (SURE)	Alessandro D'Alfonso	Evropská komise	2020	EU	Nástroj veřejné politiky	Celý kulturní sektor	Nástroj veřejné politiky
Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU o přiměřených minimálních mzdách v EU		Evropská komise	2020	EU	Nástroj veřejné politiky	Celý kulturní sektor	Nástroj veřejné politiky

Policy review: Social security for cultural practitioners	Rachel Johnson	Centre for Cultural Value	2020	Evropa	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Zjištění v tomto dokumentu vycházejí z rychlého přehledu: reakcí mezinárodní kulturní politiky na pandemii COVIDU-19 v období od března do července 2020; systémů sociálního zabezpečení umělců a/nebo kulturních pracovníků v jednotlivých zemích od roku 2000; akademické literatury a zpráv o statusu umělce, rovněž od roku 2000; byl také proveden desk research srovnávající státní politiky na vzorku zemí
---	----------------	---------------------------	------	--------	-----------------	----------------------	---

The status and working conditions of artists and cultural and creative professionals	Jacqueline Snijders, Martin Clarke, Amber van der Graaf, Valerio De Stefano, Frank Kimenai, Mária Tajtáková	Evropská komise	2020	EU	Výzkumná zpráva	Umělci a tvůrčí pracovníci	K provedení této studie bylo použito několika výzkumných metod. Nejprve byla proveden hloubkový desk research s přihlédnutím k nejrelevantnějším a nejužitečnějším politickým dokumentům a akademickým publikacím, které byly vypracovány v posledních letech. Další klíčovou součástí této studie byly konzultace s odborníky, zúčastněnými stranami a reprezentativními odvětvovými skupinami působícími v těchto relevantních oblastech, aby bylo možné porozumět současné situaci a klíčovým výzvám, které ovlivňují umělce a tvůrčí pracovníky v Evropě. Dále byla využita pracovní skupina Culture Action Europe pro sociální zabezpečení a pracovní problematiku v oblasti kultury. Informace byly shromážděny také prostřednictvím hloubkových rozhovorů s umělci a odborníky v oblasti kultury a kreativity. Rozhovory byly provedeny v období od ledna 2020 do března 2020. Zúčastněné strany a umělci
--	---	-----------------	------	----	-----------------	----------------------------	--

							byli rovněž požádáni, aby poskytli své vlastní návrhy, jak řešit vnímané problematické oblasti s cílem zlepšit situaci
Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors	Ekaterina Travkina, Pier Luigi Sacco	OECD	2020	Evropa	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Desk research

The Situation of Artists and Cultural Workers and the post-COVID-19 Cultural Recovery in the European Union: Policy Recommendations	Mafalda Dâmaso, Tere Badia, Gabriele Rosana, Kornelia Kiss, Sebastiano Bertagni, Maya Weisinger	Evropská komise	2021	EU	Výzkumná zpráva	Umělci a tvůrčí pracovníci	Metodika se skládá z desk review relevantní mezinárodní literatury v této oblasti, zejména studií a dalších dokumentů zpřístupněných národními vládami, UNESCO, Evropskou komisí, Výkonnou agenturou pro vzdělávání, kulturu a audiovizí (EACEA), Evropským parlamentem a dalšími evropskými institucemi, nevládními organizacemi a zúčastněnými stranami, a to jak na národní, tak na evropské úrovni, jakož i akademické literatury a odborných publikací
SDĚLENÍ KOMISE: Pokyny k uplatňování právních předpisů EU v oblasti hospodářské soutěže na kolektivní smlouvy týkající se pracovních podmínek osob samostatně výdělečně činných bez zaměstnanců		Evropská komise	2021	EU	Nástroj veřejné politiky	Celý kulturní sektor	Nástroj veřejné politiky
Impacts of Covid-19: a snapshot from the cultural sector	Karen Gray, John Wright	Centre for Cultural Value	2021	Velká Británie	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Rozhovory v rámci případových studií nabízejí řadu hlubokých vhledů do zkušeností pracovníků v kultuře během pandemie, studie shrnuje některá témata vyplývající z této práce a



							zdůrazňuje složitost dopadu COVIDU-19 na organizace kulturního sektoru
Cultural and creative sectors in postCOVID-19 Europe: crisis effects and policy recommendations	Sylvia Amann, Isabelle De Voldere, Martina Fraioli, Antonia Blau, Sina Lebert, Joost Heinsius	Evropská komise	2021	EU	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Pro účely analýzy byla provedena kombinace desk research s rozsáhlými konzultacemi s aktéry KKO, tvůrci politik a dalšími odborníky. Výzkumný tým rovněž zorganizoval rozhovory s odborníky a zúčastněnými stranami a čtyři online diskuze ve focus groups

<p>Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis</p>	<p>Marc Lhermitt, Hugo Alvarez, Clémence Marcout, Quentin Nam a Enzo Sauze</p>	<p>Ernst Young/GESAC</p>	<p>2021</p>	<p>Evropa</p>	<p>Výzkumná zpráva</p>	<p>Celý kulturní sektor</p>	<p>Analýza dopadu krize COVIDU-19 na kulturní a tvůrčí odvětví vychází ze čtyř zásad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z analýzy celého roku 2020, přičemž byly zohledněny dvě vlny COVIDU-19 v Evropě a omezení platná pro 10 odvětví v rámci působnosti</li> <li>• hlavními zdroji byly průzkumy dopadů provedené profesními organizacemi, rozhovory s odborníky z odvětví a další průzkumy trhu</li> <li>• dopad byl posuzován pro každé pododvětví zvlášť, stejně jako pro každý segment trhu; například v hudebním odvětví byly provedeny různé odhady pro digitální prodej, příjmy ze synchronizace, živou hudbu a fyzický prodej</li> <li>• byly provedeny co nejpřesnější odhady na národní úrovni, podle skupin zemí nebo na evropské úrovni na základě dostupných informací pro každý subsektor</li> <li>• hypotézy a perspektivy obnovy byly ověřovány s odborníky z jednotlivých odvětví v průběhu 25 rozhovorů</li> </ul>
--	--	--------------------------	-------------	---------------	------------------------	-----------------------------	--

COVID-19 and the Global Cultural and Creative Sector: What have we learned so far	Anthony Sargent	Centre for Cultural Value	2021	Evropa	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Desk research
Dopad epidemie nemoci COVID-19 na distribuci, prezentaci a monetizaci kulturního obsahu: hudba, film a divadlo	Pavel Zahrádka, Rudolf Leška, Matěj Myška, Petr Szczepanik, Ivan David, Jitka Pavlišová, Lucie Velflová, Lucie Zelená	Vysoká škola finanční a správní	2021	Česká republika	Výzkumná zpráva	Hudba, film, divadlo	Výzkum byl metodicky založen na sběru a analýze kvalitativních i kvantitativních dat od října 2020 do prosince 2021; data byla sbírána a) prostřednictvím výzkumných rozhovorů vedených s aktéry kulturních průmyslů, b) na základě rešerše zahraničních odborných studií a podkladových studií Evropské komise a Evropského parlamentu zabývajících se dopadem epidemie na kulturní průmysly v Evropě, c) na základě tematické analýzy stanovisek profesních sdružení aktérů kulturních průmyslů vyjadřujících se k dopadu protiepidemických opatření, d) formou dotazníkového šetření mezi producenty audiovizuálních děl, provedeného ve spolupráci se Státním fondem kinematografie na počátku roku 2021

<p>Sterkere tilbake. Pandemiens konsekvenser for kultursektoren og mulige virkemidler for gjenoppbygging [Zpět silnější. Dopad pandemie na kulturní odvětví a možná opatření pro obnovu]</p>	<p>Hege Andersen, Ellen Aslakse, Ida Gra, Anja Nylund Hagen, Espen Hernes</p>	<p>Kulturrådet a Norsk filminstitutt [Rada pro umění a Norský filmový institut]</p>	<p>2022</p>	<p>Norsko</p>	<p>Výzkumná zpráva</p>	<p>Celý kulturní sektor</p>	<p>Sběr a analýza statistických dat od statistického úřadu a Rady pro umění v Norsku, pracovní schůzky se zástupci kulturního sektoru v několika fázích</p>
<p>Review of Fair Work in the creative and cultural sectors in Scotland</p>	<p>Jeanie Scott</p>	<p>Creative Scotland a Culture Radar</p>	<p>2022</p>	<p>Skotsko</p>	<p>Výzkumná zpráva</p>	<p>Celý kulturní sektor</p>	<p>Výzkum probíhal mezi srpnem 2021 a březnem 2022 a zahrnoval: dotazník, který vyplnilo 159 zaměstnavatelů a 189 osob pracujících na volné noze, desk research s cílem prozkoumat přibližně 200 dokumentů včetně nedávných relevantních politik, výzkumů a iniciativ, mapování 150 příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, hloubkové rozhovory s 28 zástupci 22 organizací včetně týmů skotské vlády pro spravedlivou práci a kulturu, poskytovatelů finančních prostředků, odborů a organizací na podporu odvětví</p>

Research Results of Perform Europe	Joris Janssens, Martina Fraioli	Evropská komise	2022	EU	Výzkumná zpráva	Výkonné umění	Výzkumná fáze probíhala ve třech krocích: 1. Zmapování stávajících podpůrných programů a digitálních nástrojů pro přeshraniční distribuci děl scénických umění ve 41 zemích, 2. Mapování a analýza současných postupů a trendů v oblasti distribuce děl scénických umění, 3. Výhledové posouzení stávajících programů ve vztahu k současným postupům a stanovení podmínek a kritérií pro vývoj nového programu přeshraniční distribuce; vyhodnocení stávajících programů ve vztahu k současným postupům a stanovení podmínek a kritérií pro vývoj nového programu přeshraniční distribuce
------------------------------------	------------------------------------	-----------------	------	----	-----------------	---------------	---

Dopady pandemie na poskytovatele veřejných kulturních služeb	Zdenka Mansfeldová, Radim Perlín	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS)	2022	Česká republika	Odborný článek	Celý kulturní sektor	Výzkum byl realizován ve Středočeském a Olomouckém kraji a byl zaměřen na tři základní typy poskytovatelů veřejných kulturních služeb, které zároveň reprezentují tři různé typy poskytovatelů a odlišnou povahu financování a hospodaření: <ul style="list-style-type: none"> <li>• příspěvkové organizace zřizované všemi stupni veřejné správy (např. knihovny, muzea, galerie)</li> <li>• nevládní neziskové organizace (NNO) s různou právní formou (z. s., z. ú., o. p. s.)</li> <li>• komerční subjekty nejrůznějšího typu (a. s., s. r. o., OSVČ)</li> </ul> Celkem bylo osloveno 1 124 poskytovatelů veřejných kulturních služeb vybraných ze seznamu organizace NIPOS, výzkumu se nakonec zúčastnilo 344 subjektů
The Illustrated Freelancer's Guide	Heather Parry	Creative Scotland	2022	Skotsko	Doporučení a návod	Umělci a tvůrčí pracovníci	Praktický úvod do zákonných práv, osvědčených postupů a řešení profesních problémů pro tvůrčí pracovníky ve Skotsku
Which side are you on? Ideas for Reaching Fair	Katja Praznik, Bojana Kunst, Hans Abbing	International Network for Contemporary	2022	Evropa	Výzkumná zpráva	Umělci a tvůrčí pracovníci	Desk research

Working Conditions in the Arts		Performing Arts (IETM)					
Profesionální umění a COVID-19: aktuální dopady jako výzva pro inovace	Marek Prokůpek, Petr Prokop, Barbora Vait, Jakub Grosman, Daniel Šubrt	TAČR	2022	Česká republika	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Pro výzkum byl zvolen kvalitativní i kvantitativní přístup, sběr kvalitativních dat probíhal prostřednictvím rozhovorů a sběr dat pro kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření; rozhovory probíhaly v období od března do dubna 2021 a byly provedeny s 76 organizacemi v oblasti výtvarného umění, divadla a hudby
Covid-19 and the global cultural and creative sector. Two years of constant learning – new foundations for a new world	Anthony Sargent	Centre for Cultural Value	2022	Evropa	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Desk research
Fair Enough?	Vassilka Shishkova	International Network for Contemporary Performing Arts (IETM)	2022	Evropa	Výzkumná zpráva	Umělci a tvůrčí pracovníci	Publikace je založena na základě setkání 173 členů a hostů IETM v Bruselu na Focus Meetingu o férovosti a pracovních podmínkách, kde se diskutovalo o případových studiích a prototypch modelů pro udržitelnější, férovější, spravedlivější a inkluzivnější modely do budoucna

The impact of the COVID-19 pandemic on creative industries, cultural institutions, education and research	Marilena Vecco, Martin Clarke, Paul Vroonhof, Eveline de Weerd, Ena Ivkovic, Sofia Minichova, Miriam Nazarejova	World Intellectual Property Organization (WIPO)	2022	Evropa	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Zpráva byla vypracována na základě tzv. desk research a rešerše literatury, dále byly sesbírány případové studie z různých členských států WIPO; mimo to byly provedeny rozhovory s odborníky specializujícími se na různé sektory KKS z různých geografických oblastí
Culture in Crisis: Impacts of Covid-19 on the UK cultural sector and where we go from here	Ben Walmsley, Abigail Gilmore, Dave O'Brien, Anne Torreggian	Centre for Cultural Value	2022	Velká Británie	Výzkumná zpráva	Celý kulturní sektor	Kombinace metod, 230 rozhovorů s odborníky z kulturního sektoru a tematická analýza dat; údaje z rozhovorů byly doplněny kvantitativní analýzou údajů z průzkumu pracovních sil (Labour Force Survey, LFS), průzkumem kulturní angažovanosti obyvatelstva, analýzou sociálních médií a analýzou ekosystému ve Velkém Manchesteru