

Jakub Šotník:

Rozhovor

Zastřené zaměstnávání získává sofistikovanější podoby. Z pohledu dozoru ale rozhoduje ekonomická realita, nikoli právní formalismus

Úspora na daních a odvodech je klíčovým motivem pro takzvané zastřené zaměstnávání, kdy je závislá práce zakryta jiným druhem smluvního vztahu. Firmy se k němu uchylují ale i kvůli administrativní a regulatorní náročnosti legálního zaměstnávání, zejména formou agenturní práce. „Jde o dlouhodobě rozšířený jev, jehož podoby se postupně vyvíjejí. Nejde přitom o vznik zcela nových principů, ale spíše o rostoucí sofistikovanost konstrukcí. Zatímco dříve převažovaly poměrně přímočaré modely, dnes se objevují řetězce právnických osob, pseudoagentury práce či kombinace smluv o dílo s pronájmy prostor nebo technologií,“ přibližuje Jakub Šotník, advokát a partner ve společnosti Rödl.

Současně ale sílí pozornost státního dozoru a prohlubuje se spolupráce zejména mezi Finanční správou a Státním úřadem inspekce práce. „Zjištění inspektorátů práce často otevírají prostor pro daňovou kontrolu a naopak. Podle mého názoru je proto klíčové vnímat reálnou kumulaci rizika, přičemž méně viditelný postup Finanční správy může být pro firmy v konečném důsledku finančně nejcitelnější,“ upozorňuje expert společnosti Rödl.

Zastřené zaměstnávání bylo vaším tématem na Daňové konferenci 2025, kterou společnost Rödl pořádala v závěru loňského roku. Co vše se vlastně tímto termínem rozumí?

„Zastřené zaměstnávání“ je pojem, který se v praxi používá jako souhrnné, i když ne zcela technicky přesné označení pro situace, kdy je fakticky vykonávána závislá práce, avšak formálně je zakryta jiným smluvním typem – nejčastěji smlouvou o dílo, poskytováním služeb nebo různými konstrukcemi s agenturami práce a podobně. Pokud bychom chtěli být terminologicky přesní, pak je namístě hovořit zejména o zastřeném agenturním zaměstnávání, respektive o zastřeném zprostředkování zaměstnání. Jde o případy, kdy je pracovní síla fakticky pronajímána uživateli, aniž by byly splněny zákonné podmínky pro agenturní zaměstnávání – především držení platného povolení k agenturnímu zaměstnávání.

Je zastřené zaměstnávání na vzestupu a mění se jeho forma díky typické tuzemské vynalézavosti při obcházení pravidel?

Minimálně lze říci, že zastřené zaměstnávání je dlouhodobě rozšířeným jevem, jehož podoby se postupně vyvíjejí. Nejde přitom o vznik zcela nových principů, ale spíše o rostoucí sofistikovanost konstrukcí, jejichž cílem je formálně zakrýt faktický výkon závislé práce. Zatímco dříve převažovaly poměrně přímočaré modely, dnes se objevují řetězce právnických osob, „pseudoagentury“ práce či kombinace smluv o dílo s pronájmy prostor nebo technologií. Tyto modely jsou často prezentovány jako legální outsourcing služeb, ve skutečnosti však slouží k obcházení

Přestože je v těchto schématech zpravidla zapojeno více subjektů, hlavní riziko nese ten, kdo má nad pracovní silou faktickou kontrolu. Z pohledu daňových a odvodových dopadů je jím typicky její uživatel.

přísných podmínek agenturního zaměstnávání, zejména povinnosti disponovat odpovídajícím povolením. Finanční správa i inspektoráty práce přitom zdůrazňují, že navzdory této „tuzemské vynalézavosti“ zůstává jejich přístup konzistentní a materiální – rozhodující je ekonomická realita a faktické znaky výkonu práce, nikoli formální popis smluvního vztahu.

Je hlavní motivací snaha firem ušetřit na daních a odvodech nebo existují i další důvody?

Úspora na daních a pojistných odvodech je bezpochyby klíčovým a často prvotním motivem, ale zdaleka nejde o důvod jediný. Z naší praxe vyplývá, že zastřené zaměstnávání je často výsledkem kombinace několika faktorů. Významnou roli hraje zejména nedostatek pracovní síly, především v některých odvětvích, a s tím související tlak na rychlou a flexibilní dostupnost pracovníků.

Dalším důvodem je administrativní a regulatorní náročnost legálního zaměstnávání, zejména v oblasti agenturní práce, kde zákon klade na agentury i uživatele poměrně přísné požadavky. Některé firmy proto hledají „jednodušší“ řešení a pod rouškou outsourcingu služeb využívají modely, které se formálně tváří jako obchodní vztah, avšak fakticky suplují pronájem pracovní síly. Ostatně sama Finanční správa ČR zmiňuje tyto důvody ve své tiskové zprávě z října loňského roku.

Nelze opomenout ani nejistotu nebo podcenění rizik na straně uživatelů pracovní síly – část podnikatelů se mylně domnívá, že odpovědnost nese výlučně dodavatel nebo „agentura“, případně že se tímto způsobem vyhnou švarcsystému. V konečném důsledku však platí, že ať už jsou motivy jakékoli, daňové a sankční dopady se vždy vážou k faktickému uspořádání vztahu, nikoli k deklarovanému záměru stran.

Zaměřují se na nelegální formy zaměstnávání dozorové orgány intenzivněji než dříve?

Intenzita dozorové činnosti je dnes zřetelně vyšší než v minulosti. Podle mého názoru za tím stojí především posílení analytické práce a cílených kontrol, které se zaměřují na odhalování situací, kdy se za deklarovaným obchodním modelem ve skutečnosti skrývá výkon závislé práce. Zvýšenou pozornost této oblasti ostatně avizovala nejen Finanční správa ČR v již zmiňované tiskové zprávě, ale nedávno ji v médiích výslovně potvrdila i ministryně financí.

Současně dochází k prohlubování spolupráce mezi jednotlivými dozorovými orgány, zejména mezi správcem daně a Státním úřadem inspekce práce včetně inspektorátů, kdy kontrolní zjištění jednoho orgánu často navazují na činnost druhého. Tento trend podpořila například i loňská novelizace zákona o inspekci práce, která inspektorátům umožňuje vyžadovat od správců daně informace nezbytné pro jejich kontrolní činnost.

Je pro firmy větším postrachem Finanční správa, nebo Státní úřad inspekce práce?

Záleží na úhlu pohledu. Státní úřad inspekce práce a inspektoráty mnohdy řada společností vnímá jako bezprostřednější hrozbu, protože kontrola je zpravidla okamžitá a velmi „viditelná“ – inspektoři přicházejí přímo na pracoviště, prověřují konkrétní osoby a jejich závěry se rychle projeví v podobě sankcí za nelegální zaměstnávání nebo porušení pracovněprávních předpisů.

Finanční správa v tomto kontextu naopak působí méně nápadně. Její postup je zpravidla analytický a časově rozložený, často navazuje až s odstupem na zjištění jiných orgánů nebo na vyhodnocení dat a mzdových podkladů. Kontrola tak nebývá spojena s okamžitým zásahem do provozu, ale její skutečný dopad se projevuje až v závěru řízení, a to formou doměrků daně ze závislé činnosti, penále a úroků, často za několik zdaňovacích období zpětně, nemluvě o souvisejících odvodech na pojistném.

Podstatné přitom je, že oba orgány postupují mnohdy v úzké koordinaci. Zjištění inspektorátů práce často otevírají prostor pro

daňovou kontrolu a naopak. Podle mého názoru je proto klíčové vnímat reálnou kumulaci rizika, přičemž právě méně viditelný postup Finanční správy může být pro firmy v konečném důsledku finančně nejcitelnější.

Kdo nese při zastřené zaměstnávání hlavní riziko? Ve hře totiž bývá více stran, kromě zaměstnavatele a pracovníka také například zprostředkující agentura...

Přestože je v těchto schématech zpravidla zapojeno více subjektů, hlavní riziko nese ten, kdo má nad pracovní silou faktickou kontrolu. Z pohledu daňových a odvodových dopadů je jím typicky uživatel pracovní síly, tedy subjekt, který pracovníky skutečně organizuje, řídí, zadává jim úkoly, zajišťuje pracovní prostředky a kontroluje jejich výkon.

V tématu zastřené zaměstnávání je důležité rozlišení mezi dílem a pronájmem pracovní síly. Jaký je aktuální výklad těchto pojmů?

Aktuální výklad vychází z materiálního přístupu: rozhodující není označení smlouvy („dílo“, „outsourcing“, „služby“), ale způsob, jakým vztah ve skutečnosti funguje. Klíčové je zejména to, kdo nese odpovědnost za výsledek práce a kdo pracovníky fakticky řídí. U smlouvy o dílo, respektive skutečného outsourcingu dodavatel poskytuje ucelené plnění s měřitelným výstupem a nese za něj odpovědnost. Práci organizuje a řídí sám, jedná vlastním jménem, na vlastní náklady a riziko. Objednatel zpravidla pouze vymezí požadovaný výsledek a kontroluje jeho kvalitu či převzetí. Dodavatel má reálnou samostatnost, a to jak v oblasti personálního řízení, organizace práce a směn, tak často i v zajištění pracovních prostředků a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), případně v jejich koordinaci s objednatелеm.

Pronájem pracovní síly neboli agenturní zaměstnávání, respektive jeho zastřená podoba, je naopak charakteristický tím, že dodavatel fakticky „dodává lidi“, aniž by nesl odpovědnost za výsledek jejich práce. Pracovníci jsou integrováni do provozu uživatele, pracují podle jeho aktuálních potřeb a pokynů a pod jeho dohledem. Uživatel jim zpravidla určuje směny, eviduje docházku, zajišťuje školení, pracovní pomůcky, materiál a BOZP. V praxi navíc často dochází k prolínání práce „dodavatelských“ pracovníků s kmenovými zaměstnanci uživatele.

Hranice mezi oběma modely se tak láme na tom, zda jde o samostatné plnění na odpovědnost dodavatele, nebo o poskytnutí pracovní síly řízené uživatelem. Kontrolní orgány i soudy proto vycházejí z faktického stavu, nikoli z formálního nastavení vztahu. A snad nebudu alibistický, pokud dodám, že právě vzhledem k často velmi tenké hranici je nutné každý případ posuzovat individuálně.

Protože legislativa zrovna v tomto případě neposkytuje jasné vymezení a nalajnované hřiště, důležitý je pohled Nejvyššího správního soudu (NSS). Vnáší jeho judikatura do problematiky dostatečné jasno?

Judikatura Nejvyššího správního soudu podle mého názoru vnáší do problematiky poměrně značnou míru jasnosti a vytváří tak soubor relativně stabilních hodnotících kritérií, který lze v praxi použít jako poměrně čitelný „checklist“. Současně NSS zdůrazňuje nutnost komplexního posouzení všech skutkových okolností a odmítá mechanické vytrhávání jednotlivých znaků. To však podle mého názoru neznamená právní nejistotu, ale spíše potvrzuje, že soud nabízí funkční a prakticky použitelný rámec, který dává správním orgánům i podnikatelům poměrně jasnou představu o tom, kde se nacházejí hranice přípustného nastavení pracovních vztahů.

Firmy používají i další formy snižování personálních nákladů – které jsou nejčastější a proč?

Vedle zastřeného zaměstnávání se v praxi opakovaně objevují i další formy snižování nákladů na pracovní sílu, jejichž společným jmenovatelem je snaha omezit odvodové a daňové zatížení. Velmi častým jevem je zejména převedení části mzdy do různých nenárokových či paušálních náhrad, které nepodléhají zdanění – typicky cestovní náhrady, náhrady na údržbu pracovního oblečení nebo náhrady za opotřebení vlastního nářadí. Problém nastává ve chvíli, kdy jsou tyto náhrady vypláceny neoprávněně, případně jsou paušálně nastaveny v částkách, které neodpovídají realitě.

Typickým českým fenoménem v rámci nelegálního zaměstnávání je švarcsystém. Nastaly v poslední době nějaké významné posuny v jeho definici, ať už ve výkladu státní správy nebo v judikatuře NSS?

Zásadní posun v samotné definici švarcsystému nenastal – zákonné vymezení zůstává dlouhodobě stabilní. To, co se ale v poslední době posouvá, je důslednost jeho výkladu a aplikace v praxi. Státní správa i NSS stále výrazněji akcentují materiální pohled na výkon práce a odmítají formalismus. Judikatura NSS přitom postupně vytváří poměrně čitelný soubor hodnotících kritérií, podle nichž lze posoudit, zda jde o skutečné podnikání OSVČ, nebo o zastřený výkon závislé práce. Nejde tedy o revoluci v definici, ale o neustálé zpřesňování a praktickou konkretizaci hranic, které mají omezit formální obcházení pravidel.

Specifickým problémem je švarcsystém u společníků obchodních společností. Věnuje se mu větší pozornost než v minulosti?

Tomuto tématu je dnes zjevně věnována větší pozornost než dříve. Státní správa i soudy se systematictěji zaměřují na situace, kdy společníci vykonávají práci pro „své“ společnosti, a to zejména tam, kde je tato činnost věcně a ekonomicky úzce provázána s předmětem podnikání společnosti. Nejde o nový problém, ale o jeho důslednější a jednotnější vyhodnocování, které reflektuje snahu omezit formální obcházení pracovněprávních a daňových pravidel.

Švarcsystému u společníků obchodních společností se dnes zjevně věnuje větší pozornost než dříve. Státní správa i soudy se systematictěji zaměřují na situace, kdy společníci vykonávají práci pro „své“ společnosti, a to zejména tam, kde je tato činnost věcně a ekonomicky úzce provázána s předmětem podnikání společnosti.

Jak na tento nešvar aktuálně státní správa a NSS pohlíží?

Státní správa i NSS vycházejí z toho, že práce společníka pro společnost je primárně považována za závislou činnost, pokud je vykonávána osobně a představuje běžnou součást podnikání společnosti. Klíčovým kritériem je přitom míra příbuznosti mezi činnostmi společníka a činnostmi společnosti – tedy zda se tyto činnosti věcně doplňují, přímo souvisejí a zda společník svou práci objektivně naplňuje podnikatelskou činností společnosti. Pouze v případech, kdy společník poskytuje oddělitelnou, samostatnou a podnikatelsky nezávislou činnost, lze od závěru o závislé činnosti ustoupit. /

Jakub Šotník

Je advokát a partner ve společnosti Rödl. Specializuje se na daňové právo, zejména na zastupování klientů v daňových sporech a souvisejících soudních řízeních. Je členem Tax Committee při CCBE v Bruselu jako zástupce České advokátní komory a dále působí v Sekci pro právo veřejné a Sekci pro právo Evropské unie, mezinárodní právo a mezinárodní vztahy České advokátní komory.

- / Jak bude vypadat můj nejlepší možný výsledek?
- / Co ještě budu považovat za úspěch?
- / S jakými výsledky / informacemi chci z jednání odejít?
- / Kde je moje minimum?
- / Co mohu směnít / kde mohu ustoupit a na čem budu trvat?

Pokud se bavíme o vyjednávání cenovém, pak právě zde vstupují do hry pojmy **BATNA** a **ZOPA**, které patří ke klasickým nástrojům moderního vyjednávání.

BATNA: moje nejlepší alternativa

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) znamená **nejlepší dostupnou alternativu k vyjednávané možnosti neboli plán B**. Zvědomit si a znát svoji BATNU dává vyjednaváči jistotu a klid, jelikož zná své hranice a možnosti. Nemám-li BATNU promyšlenou nebo vůbec stanovenou, vede to často k pocitu tlaku a nevýhodným dohodám.

V prostředí daňového poradenství může představovat BATNU například:

- / jiný rozsah služby (např. pouze compliance místo advisory),
- / odklad spolupráce
- / nebo rozhodnutí zakázku vůbec nevzít,
- / vědomí existence dalších klientů, kterým můžu službu nabídnout / doporučit.

Tip z praxe: Ještě před jednáním si položte otázku: *Co přesně udělám, pokud se s klientem nedohodneme na ceně nebo podmínkách?* Pokud na ni neumíte odpovědět, vaše BATNA neexistuje. Sedněte si ke stolu a promyslete ji.

ZOPA: prostor pro dohodu

ZOPA (Zone of Possible Agreement) označuje **prostor, ve kterém se mohou potkat očekávání obou stran**. Zjednodušeně řečeno: oblast, kde je dohoda ještě možná.

Na straně klienta stojí jeho rozpočet, interní kapacity, očekávání hodnoty a vnímané riziko. Úkolem daňového poradce není ZOPU „uhodnout“, ale **aktivně ji objevovat** – kladením otázek, ověřováním očekávání a prací s variantami.

Pokud ZOPA neexistuje (např. rozpočet klienta je hluboko pod vaším minimem), není to selhání – je to informace, která šetří čas i energii oběma stranám.

V daňovém poradenství do ZOPY vstupují například:

- / minimální akceptovatelná cena zakázky,
- / maximální rozsah plnění, který je tým schopen dodat,
- / časové možnosti,
- / míra zapojení klienta apod.

Cíle, minima a směnné

Mezi další klíčové proměnné, které stojí za to promyslet, než usedneme k vyjednavacímu stolu, patří:

- 1. Cíle (čeho chceme dosáhnout)** Například: dlouhodobá spolupráce, prodej navazujících služeb, platební podmínky, termíny dodání podkladů apod.
- 2. Minimum (nepřekročitelná hranice)** Například: cena, pod kterou nejsme ochotni jít, minimální rozsah prací, abychom mohli garantovat kvalitu výstupu, aj.
- 3. Směnné a konstanty** Směnné jsou oblasti, kde máme flexibilitu (platební podmínky, timing, rozdělení práce, poskytnutí referencí). Konstanty jsou naopak prvky, které měnit nelze (odborná odpovědnost, regulatorní rámec, etické standardy).

Právě práce se směnnými umožňuje vytvářet **win-win řešení**: klient získá něco, co má pro něj hodnotu, a poradce si udrží to, co je pro něj klíčové.

Shrnutí

Vyjednávání v daňovém poradenství není o tlačení ceny nebo nutných ústupcích, ale o vědomém řízení hodnoty a rizika tak, aby neutrpěla kvalita vztahu s klienty. **V praxi říkáme, buďte tvrdí k dohodě, ale měkčí k lidem.** Jasně stanovená BATNA, pochopená ZOPA a promyšlená příprava dávají poradci profesionalitu a jistotu u vyjednavacího stolu a současně umožňují budovat dobré vztahy s klienty. /

Pozvánka na online webinář

Mezi další aspekty úspěšného vyjednávání patří také výběr vhodné vyjednavací strategie a jednoznačně nonverbální projevy, jak tón hlasu, práce s tichem a mnoho dalšího.

Tématu volby vyjednavací strategie v prostředí daňového poradenství se budeme věnovat také na **online webináři**, který proběhne **15. dubna 2026** od 10:00 do 11:30. Webinář se také zaměří na praktické příklady použití konceptů BATNA a ZOPA. Seminářem Vás provede Karin Stříbrská.

Webinář je určen zejména daňovým poradcům a jejich týmům, kteří chtějí vědomě a profesionálně řídit vyjednávání s klienty a posilovat dlouhodobá partnerská řešení.

Nabídku školení osobního rozvoje naleznete na www.kdpcr.cz/osobni-rozvoj



moje.kdpcr.cz