

**Akademie múzických umění v Praze
Divadelní fakulta**

Dramatická umění
Produkce

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rovnost, diverzita a inkluze v divadle
BcA. Adam Bureš

Vedoucí práce: MgA. Michal Lázňovský, PhD.

Přidělovaný akademický titul: MgA.

Praha, červenec 2023

The Academy of Performing Arts in Prague
Theatre faculty

Dramatic Arts
Arts Management

MASTER'S THESIS

Diversity, Equity and Inclusion in Theatre

BcA. Adam Bureš

Thesis supervisor: MgA. Michal Lázňovský, PhD.

Awarded academic title: MgA.

Prague, July 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci s názvem

Rovnost, diverzita a inkluze v divadle

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.

Praha, dne

.....

BcA. Adam Bureš

Poděkování

Rád bych poděkoval všem zúčastněným. Zejména MgA. Michalovi Lázňovskému, PhD za konstruktivní směřování špatně uchopitelného tématu, Mgr. Zuzaně Fuxové a MgA. Veronice Svobodové za korektury a prevenci proti narušování větné stavby a v neposlední řadě Mgr. MgA. Doubravce Svobodové za její pravidelný dozor nad počtem napsaných stran. Poděkování patří i rodičům a babičce za hmotnou i nehmotnou podporu během studia. Bylo to dlouhé, bylo to krásné a bylo toho dost.

Abstrakt

Diplomová práce si klade za cíl prozkoumat, zmapovat a popsat proces implementace RDI strategie do HR procesů pěti evropských divadel: Teatro alla Scala v Milánu, Opéra national de Lyon, Opéra national de Paris, Opera&Ballet v Amsterdamu a Royal Opera House v Londýně. Vychází při tom z případových studií z těchto scén, na kterých demonstruje různé způsoby implementace strategií v oblasti rovnosti diverzity a inkluze. V další části práce usiluje o zhodnocení úspěšnosti zavádění RDI principů do pracovního provozu a hledá a definuje kritéria pro měření a vyhodnocování úspěšnosti uplatňování těchto principů v praxi. Závěr práce shrnuje současný stav a vyvozuje, že divadla, která k implementaci nebyla nucena grantovým systémem a nebo legislativou, jsou v implementaci principů RDI úspěšnější. Vzhledem ke zjištění, že divadla postrádají nástroje pro objektivní měření fungování RDI principů v organizaci, navrhuje jak kvantifikovatelné, tak nekvantifikovatelné ukazatele a možnosti jejich měření, které představují možnost, jak úspěšnost a stav této implementace vyhodnocovat.

Klíčová slova: Rovnost, diverzita, inkluze, udržitelnost, opera, komunity, HR, zaměstnanci, gender, etnikum

Abstract

The aim of this thesis is to explore, map, and describe the process of implementing RDI (Equality, Diversity, and Inclusion) strategies into the HR processes of five European theaters: Teatro alla Scala in Milan, Opéra national de Lyon, Opéra national de Paris, Opera&Ballet in Amsterdam, and the Royal Opera House in London. It relies on case studies from these scenes to demonstrate different ways of implementing RDI strategies in the field of equality, diversity, and inclusion. In the further part of the thesis, it aims to evaluate the success of integrating RDI principles into the work processes and seeks to define criteria for measuring and evaluating the successful application of these principles in practice. The conclusion of the thesis summarizes the current state and deduces that theaters that were not compelled to implement RDI principles due to grant systems or legislation are more successful in their implementation. Considering the finding that theaters lack tools for objectively measuring the functioning of RDI principles in their organizations, the thesis proposes both quantifiable and non-quantifiable indicators and possibilities for their measurement, providing a way to evaluate the success and status of this implementation.

Keywords: Equality, diversity, inclusion, sustainability, opera, communities, HR, employees, gender, ethnicity

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. Metodika a hypotéza.....	4
2.1. Environmentální udržitelnost.....	7
2.1.1. Udržitelná inscenace.....	7
2.1.2. Udržitelná budova.....	9
2.1.3. Udržitelný provoz.....	12
2.1.4. Environmentálně udržitelná divadla jako výzva pro 21. století.....	13
2.2. Ekonomická udržitelnost.....	13
2.3. Společenská udržitelnost.....	15
2.4. Udržitelnost jako téma.....	16
2.5. Rovnost, diverzita, inkluze.....	17
3. Případové studie.....	33
3.1. Velká Británie.....	33
3.2. Francie.....	44
3.3. Itálie.....	50
3.4. Nizozemsko.....	55
4. Analýza.....	61
4.1 Velká Británie.....	61
4.2 Francie.....	62
4.3 Itálie.....	63
4.4. Nizozemsko.....	63
4.5. Komparativní analýza.....	64
4.5.1. RDI je součástí kulturní politiky.....	65
4.5.2. Divadlo má vypracovanou RDI strategii.....	66
4.5.3. Oblasti, kterými se RDI strategie zabývá.....	67
4.5.4. Kritéria pro vyhodnocení.....	68
4.5.5. Implementace a měřitelnost RDI strategií.....	69
5. Závěr.....	71
Zdroje.....	77
Příloha č. 1 - Seznam citací v původním znění a jejich překlady.....	83
Příloha č. 2 - Obsah workshopů při implementaci RDI strategie v Teatro alla Scala... 	112

Seznam zkratek

DEI(C) - Diversity, Equity, Inclusion (Community)

RDI - Rovnost, diverzita, inkluze

HR - Human Resources

ČR - Česká republika

SoPHIA - SOCIAL PLATFORM FOR HOLISTIC HERITAGE IMPACT ASSESSMENT

SiPA - The Sustainability in Production Alliance

SBSC - The Sustainability Balanced Scorecard

USA - Spojené státy americké

CHCHČ - chráněné charakteristiky člověka

EA2010 - Equality Act

AC - Art Council

ROH - Royal Opera House

ONP - Opéra national de Paris

ONL - Opéra national de Lyon

NO&B - National Opera & Ballet

1. ÚVOD

Udržitelnost je téma, které se dostává do celospolečenského popředí. Udržitelný průmysl, udržitelná doprava, udržitelná společnost? A co teprve udržitelná kultura? Jak se dá udržitelnost ve 21. století uchopit z manažerského hlediska? A rozumíme vlastně samotnému konceptu udržitelnosti?

Udržitelnost má mnoho podob a je obecně spojována se životním prostředím a dopady lidské činnosti na planetu a klima. Ovšem samotný koncept udržitelnosti je mnohem komplexnější. Udržitelnost totiž není jen ekologická, ale i ekonomická a společenská¹. Právě jedním z podtémat problematiky udržitelnosti je společenská udržitelnost, která je na úrovni organizací a managementu spojena s rovností, diverzitou a inkluzí. V západní Evropě, Velké Británii a v Severní Americe je toto téma aktuální již několik desetiletí. Je primárně vázáno na etnickou a genderovou rovnost. Téma je známo pod zkratkou DEI(C)², česky RDI - rovnost, diverzita a inkluze (community). Jedním z hlavních katalyzátorů implementace RDI principů je způsob fungování kulturních organizací, kultury obecně a vzdělávací systém. To vše má přímý dopad na celkovou proměnu společnosti, která je tak více otevřena kulturním a společenským rozdílům.

V rámci práce se zabývám RDI strategiemi v pěti evropských operních divadlech: Royal Opera House v Londýně, Opéra national de Paris, Opéra national de Lyon, Teatro alla Scala v Miláně a Nationale Opera & Ballet v Amsterdamu. V práci mapuji způsob nastavení RDI strategií a následné implementace ve zmíněných divadlech.

Cílem této práce je tedy prozkoumat, zmapovat a popsat proces implementace RDI strategie do HR procesů výše uvedených evropských divadel a na základě případových studií z těchto scén vyhodnotit úspěšnost zavádění RDI principů do pracovního provozu a následně nalézt a definovat kritéria pro měření a vyhodnocování aplikace těchto principů do praxe.

Výzkum v rámci této práce jsem postavil na teoretickém základu, který je tvořen zkoumáním prezentace tématu v literárních pramenech a její kritickou reflexí. Další výzkum spočívá v analýze případových studií, výročních zpráv, kulturních politik a statistických dat, která jsou veřejně k dispozici na webových stránkách divadel, jednotlivých ministerstev kultury a státních organizačních složek v oblasti kultury. Třetím zdrojem informací pro tuto

¹ Zdroj: Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str. 2 a 5 až 6

² Diversity, equity, inclusion (community)

práci jsou strukturované rozhovory se zástupci divadel, které prezentují jejich pohled a popisují přístup a stav implementace RDI v jejich organizacích.

Proč vlastně rovnost diverzitu a inkluzi řešit v rámci divadla? Dr. Antonio Cuyler v rámci svého výzkumu, na který budu v práci navazovat, přichází s otázkou:

„Byla by opera jako umělecká forma nucena neustále hledat své místo v současné společnosti, kdyby existovalo více rasově různorodých operních manažerů?“³

Pro rok 2045 U.S.Census Bureau předpovídá, že dojde k proměně stávající rasové minority za majoritu. Problém zdánlivě sužující výhradně Spojené státy americké je ovšem aktuální i pro evropské země s vysokou mírou imigrace, tedy Francii, Velkou Británií, Itálií, Německo nebo severské země. Jinými slovy, dnešní evropská populace osob s jiným než evropským kulturním zázemím se podle demografické predikce může stát majoritní společností⁴.

Ekonomové Heilbrun a Gray ve své publikaci *The Economics of Art and Culture* docházejí k závěru, že západní formy umění, tedy balet, opera a klasická hudba, musí diverzifikovat své publikum, aby v následujících desetiletích ekonomicky přežily. V tomto ohledu se tedy operní divadla musí snažit o nastavení RDI strategií, aby byla schopna zajistit dostatek finančních příjmů ze vstupného pro svou další existenci.

Opera, jakožto klasický žánr, se snaží hledat své cesty k novému publiku, a jednou z cest je snaha o větší diverzitu zaměstnanců. To operním divadlům napomáhá k podpoře budování lepšího vztahu s divákem na základě *word of mouth* (osobní doporučení), což je důvodem, proč výzkum v této práci orientuji na operní divadlo.

V českém prostředí nejsou RDI v současné době vnímány jako zásadní témata k řešení, a to přesto, že se v ČR dlouhodobě řeší na různých úrovních problém začleňování menšin do společnosti. Dá se tedy předpokládat, že RDI bude v budoucnu nabývat na důležitosti. Ani pro české divadelní provozy není problematika implementace principů RDI tématem, kterému by se aktivně věnovaly. Právě tato absence RDI zásad v kombinaci s jejich nezbytností mě vedla k volbě tohoto tématu, které je na západ od Chebu tématem často skloňovaným.

³ Cuyler, Antonio. (2021). Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S., ISBN: 978-1-138-58710-6, str. 2; If more racially diverse opera executives existed, would the art form persist in struggling to find its place in contemporary society? Překlad: A. Bureš

⁴ Cuyler, Antonio. (2021). Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S., ISBN: 978-1-138-58710-6, str. 1

Česká operní divadla nejsou v současné době k tvorbě RDI strategií nijak motivována. Možným důvodem může být společenská situace v ČR, která tato témata zatím nereflektuje, ve srovnání se společenskou diskuzí této oblasti v západní Evropě.

Práci zaměřuji pouze na RDI strategie z pohledu zaměstnávání a nezabývám se přímo uměleckými pracovníky, výkonnými umělci a dramaturgií. Důvodem tohoto vymezení je jasnější definice samotné problematiky a akcent primárně manažerského a HR hlediska, spíše než ohledu uměleckého či dramaturgického. V tomto případě by práce přesahovala více do oblasti teorie umění, filozofie nebo etiky.

2. Metodika a hypotéza

Rovnost, diverzita a inkluze (RDI) se v posledních desetiletích ve světě stávají důležitými tématy v celkovém kontextu udržitelnosti. Koncept RDI se začal rozvíjet během 60. let, kdy se světem šířila hnutí na podporu lidských práv. Z toho vyplynula i nutnost redefinování společenských pravidel a přizpůsobení lidské společnosti, ve které má každý stejné (rovné) příležitosti - bez ohledu na barvu pleti, sexuální orientaci, pohlaví, společenský původ či náboženské vyznání. Celý koncept nabírá na dynamice zejména v posledním desetiletí, kdy je spojován s celkovým konceptem udržitelnosti, tedy konceptem hledajícím rovnováhu mezi přírodou a lidskou společností, který budoucím generacím zajistí dostatek potřebných zdrojů pro život a existenci.

V rámci této práce postupně nejprve představím samotný koncept udržitelnosti, používané termíny a vymezení konceptu jako základní nosný pilíř k tématu RDI. Následně se zaměřím na téma RDI podrobně, skrze případové studie pěti velkých evropských divadelních scén.

Udržitelnost (Sustainability) jako téma nabývá na důležitosti napříč odvětvími, ať už v oblasti průmyslu, zemědělství, dopravy nebo obchodu. Tento trend se nevyhýbá ani kultuře. Podmínka udržitelnosti se stále častěji propisuje do zadání grantových řízení. Kulturní organizace, zejména v západní Evropě, mají zpracované své koncepce udržitelnosti, nebo na jejich definici pracují. Udržitelnost je i hlavním pilířem kreativní interdisciplinární iniciativy *New European Bauhaus*, která v rámci Evropské komise propojuje Evropany na cestě za trvale udržitelným a inkluzivním bydlením a usiluje o spolupráci vědy a technologií s kulturou a uměním. Jejím cílem je spojení občanů, expertů, firem a institucí za účelem vytváření dostupnějších a snáze přístupných míst k životu a celkové zvýšení kvality evropského bydlení. Iniciativa stojí na třech pilířích: *udržitelnost (ekologická), estetika a inkluze*⁵.

Samotný koncept udržitelnosti nemá prozatím jasnou definici. Ve svém jádru ovšem indikuje především koncept ochrany životního prostředí pro budoucí generace. Tým autorů, jmenovitě prof. Paola Demartini, prof. Lucia Marchegiani, prof. Michela Marchiori a prof. Giovanni Schiuma, definuje udržitelnost na základě J. Elkingtonovy studie z roku 1997 *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*: „Udržitelnost zahrnuje širší pohled na to, jak se organizace vyvíjejí a jak rostou do budoucnosti z hlediska

⁵ Zdroj: About initiative. New European Bauhaus [online]. EU: The European Commission [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en

zisku, planety a lidí.”⁶ Udržitelnost samotnou pak staví do rámce čtyř pilířů: „kulturního, společenského, ekonomického a environmentálního.”⁷ Ty byly definované v „Culture Heritage Counts for Europe” manifestu z roku 2015 a dále pak rozvedeny v rámci platformy SoPHIA European⁸ Project:

- *„Kulturní oblast zahrnuje řádně fungující kulturní sféru a její vztah k blahobytu občanů, pocitu sounáležitosti, identity a kulturní paměti. Studie, které spadají do kulturní oblasti, rozvíjejí porozumění vztahu mezi lidmi a kulturním dědictvím.*
- *Sociální oblast souvisí s širokým spektrem interakcí mezi kulturní sférou a lidmi, ať už jsou to komunity, organizace nebo jednotlivci. Tato interakce podněcuje širokou škálu hodnot, které je třeba integrovat do kulturních politik a do praxe. Sociální hodnoty a interakce hrají klíčovou roli jak v ochraně, tak ve valorizaci kulturního dědictví.*
- *Ekonomická oblast je spojena s valorizací kulturního dědictví, s inovativní a udržitelnou manažerskou praxí kulturních iniciativ a organizací a s ekonomickým dopadem kulturních intervencí.*
- *Environmentální oblast nabízí prostor pro diskusi o tom, jak se vyrovnat s důsledky rostoucí urbanizace. Aspekty související s udržitelným urbanistickým plánováním jsou v environmentální oblasti také zahrnuty.”⁹*

Pilíře, na kterých tým autorů staví svou publikaci o udržitelném managementu kulturních organizací, jsou přímo stanoveny primárně pro oblast památkové péče. Pro účely divadelních organizací ale koncept udržitelnosti rozdělují pouze do tří pilířů, v souladu s rozdělením asociace The Sustainability in Production Alliance (SiPA)¹⁰.

A. Environmentální udržitelnost

B. Ekonomická udržitelnost

⁶ Zdroj: Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str.2; [...] sustainability entails a broader view of how organizations develop and grow, moving into the future under the perspectives of profit, planet, and people. Překlad: A. Bureš

⁷ Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str.2

⁸ Více informací o projektu: <https://sophiaplatform.eu/>

⁹ Zdroj: Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str. 5 až 6. Originální text v příloze č. 1, překlad: A. Bureš

¹⁰ Profesní asociace zabývající se udržitelností v živém umění. Úzce spolupracovala na přípravě The Green Booku.

C. Společenská udržitelnost

Pro definici udržitelnosti využijeme definici mezinárodní profesní asociace The Sustainability in Production Alliance (SiPA). „*Udržitelnost neznamena pouze být „zelený“. Znamená to mít správně nastavené postupy a priority, které zajistí trvalou životaschopnost - ekonomickou a sociální, stejně jako ekologickou. Tyto tři stejně důležité a propojené aspekty jsou základními principy udržitelnosti [...].*“¹¹

Pro kulturní organizace, divadla nevyjímaje, je koncept udržitelnosti důležitý v následujících aspektech:

- A. Vliv na životní prostředí.** Divadla spotřebovávají obrovské množství energie a materiálu. Osvětlení v provozních budovách i umělecké osvětlení během představení, vytápění a chlazení budov, výroba dekorací a kostýmů, jejich následná likvidace, množství odpadu vyprodukovaného samotnými diváky - to vše má dopady na životní prostředí a divadla musí hledat (spolu s celou EU) cesty k bezemisnímu provozu.
- B. Snížení provozních nákladů.** Divadla, která dokáží zefektivnit oblasti popsané v bodu A, mohou v důsledku sledovat snížení svých provozních nákladů. Ušetřené prostředky pak mohou dále investovat do uměleckých aktivit. Toto snížení se projeví až v delším časovém horizontu.
- C. Zapojení komunity.** Divadla jsou katalyzátorem rozvoje komunity. Zároveň místo působení divadla, organizace či souboru nemůže být odtrženo od lokálního kontextu. Budování komunitního života podporuje udržitelnou společnost, rovněž napomáhá snižování negativních společenských jevů (kriminalita apod.).

Celkově jsou udržitelná divadla a kulturní organizace důležitým hnacím motorem pro budování ekologicky, sociálně a ekonomicky udržitelnější budoucnosti kulturních a kreativních odvětví a v lokálních komunitách, které svou činností oslovují.

Jaké jsou hlavní motivy, proč se problematikou udržitelnosti zabývat? Zjednodušeně řečeno, lidstvo má pouze jednu planetu a lidské společenství nemůže donekonečna růst a expandovat - není totiž kam. Udržitelnost je proto důležitá zejména z následujících důvodů:

- **Ochrana životního prostředí** - pro lidskou existenci jsou přírodní zdroje, zejména voda, vzduch a potraviny, klíčovými záležitostmi. Udržitelný přístup k životnímu prostředí

¹¹ Zdroj: What is sustainability. SiPA [online]. The Sustainability in Production Alliance [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <http://sipa.global/what-is-sustainability/>; Sustainability is not just about being 'green'. It means having in place the right practices and priorities to ensure lasting viability – in economic and social terms, as well as environmental. These are the three equal, essential and interlinked facets to sustainability. They are the guiding principles [by which our Goals have been defined.]; Překlad: A. Bureš

umožní uchovat tyto komodity v dostatečném množství a kvalitě pro budoucí generace.

- **Ekonomická udržitelnost** - udržitelné postupy mohou pomoci zajistit dlouhodobou ekonomickou stabilitu prostřednictvím efektivnějšího využívání zdrojů a snižování množství vyprodukovaného odpadu.
- **Sociální odpovědnost** - udržitelné postupy mohou vést k posílení sociální odpovědnosti, neboť podpoří rovnou, diverzifikovanou a inkluzivní společnost, jednotlivé lokální komunity, a přispějí k dodržování lidských práv.
- **Klimatická změna** - změna klimatu je opravdovým problémem lidské společnosti. Udržitelný přístup přispívá ke snižování emisí skleníkových plynů, vypouštěných do ovzduší, a zmírňuje dopady klimatické změny.

2.1. Environmentální udržitelnost

Zásadním příspěvkem k tématu environmentální udržitelnosti v divadlech je nově dokončená *The Theatre Green Book* (Zelená kniha), která vznikla ve spolupráci mnoha divadelních asociací napříč celým světem. Skládá se ze tří knih, pojednávajících o udržitelné divadelní produkci, udržitelných budovách a udržitelném provozu. Jako reprezentant českých divadel je do přípravy a vzniku této knihy zapojeno Národní divadlo. *„Máme jedinečnou příležitost, která se nebude opakovat, a tou je vytvořit stabilní a udržitelný plán obnovy, který bude spravedlivý a bude se zabývat řešením naléhavé klimatické a ekologické krize. Nemůžeme si dovolit tuto neopakovatelnou příležitost promeškat.“*¹²

2.1.1. Udržitelná inscenace

V definici udržitelné inscenace vše začíná u konceptu. Cílem není limitovat uměleckou tvorbu, ale zajistit, aby samotný návrh výtvarného řešení inscenace byl připraven v duchu udržitelnosti. *The Green Book* rozděluje celkem tři úrovně udržitelnosti inscenace: základní, střední a pokročilou. Nastavené zásady jsou pro jednotlivé úrovně shodné, liší se však kvantitativní parametry jejich cílů. Pro základní úroveň stanovuje *The Green Book* tyto cíle:

- *„Zajistit, aby 50 % všech materiálů pocházelo z opětovně použitých nebo recyklovaných zdrojů.“*

¹² DYLON, Paddy, ed. *The Theatre Green Book: 1 : Udržitelné inscenace* krátká verze (zkušební beta verze) [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2023/04/GREEN-BOOK-1_01_short_CZECH.pdf, str. 3

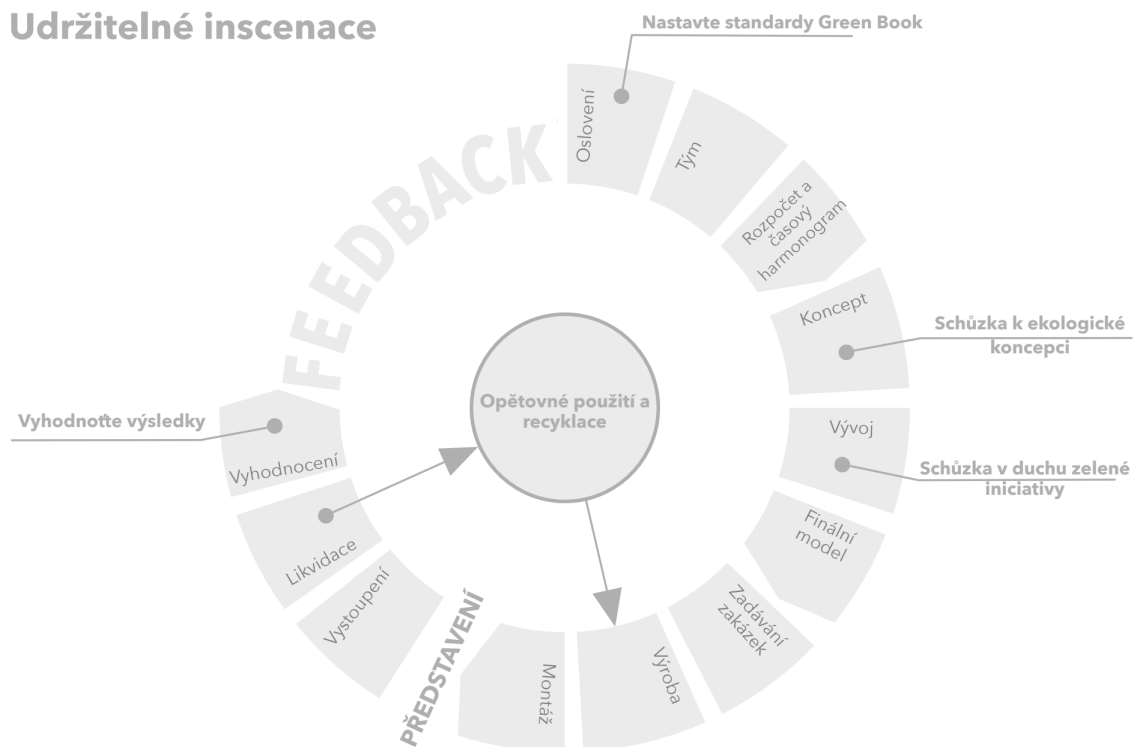
- *Zajistit, aby 65 % z materiálů šlo dále využít, a to díky uskladnění pro pozdější potřeby nebo díky opětovnému použití.*
- *Vyhnout se používání škodlivých a neudržitelných materiálů.*
- *Provozovat technologie udržitelným způsobem.*
- *Minimalizovat logistické a zásobovací potřeby a snížit počet provedených jízd.*¹³

Ve střední úrovni jsou cíle definovány stejně, oproti předchozí úrovni však jsou navýšena požadovaná procenta. Z opakovaně použitelných nebo recyklovaných zdrojů tedy v tomto případě musí pocházet 75 % materiálů a 80 % z nich má být dále využito. V pokročilé úrovni je cílem mít hranici v obou případech stanovenou na 100 %.

The Green Book nabízí podrobný návod, jak v oblasti nově vznikajících inscenací postupovat krok po kroku. Zároveň zdůrazňuje, že se jedná o dlouhou cestu, a klade důraz na spolupráci jak v rámci samotné organizace, tak i s ostatními organizacemi. Podporuje a vítá sdílení příkladů dobré praxe v tomto směru. The Green Book rovněž konstatuje, že pouhým opětovným využitím starých a recyklovaných materiálů nedojde k výrazné ekonomické úspoře. Cena za použitý materiál totiž sice bude nižší, ale je třeba počítat i s tím, že takový proces přípravy zabere oproti současnému modelu více času, a vzniknou tak vícenáklady.

¹³ DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 1: Udržitelné inscenace krátká verze (zkušební beta verze) [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2023/04/GREEN-BOOK-1_01_short_CZECH.pdf, str. 5

Udržitelné inscenace



14

2.1.2. Udržitelná budova

U části týkající se udržitelných divadelních budov The Green Book popisuje výzvy, které je potřeba naplnit:

- „BE LEAN” - „bud’ úsporný” (rekonstrukce, zateplení a izolace stěn a střech apod. s cílem snížit ztrátu tepelné energie)
- „BE CLEAN” - „bud’ čistý” (optimalizace obslužného systému, aby spotřeboval méně energie)
- „BE GREEN” - „bud’ zelený” (získávání energie z obnovitelných zdrojů)
- Podpora biodiverzity a snížení odpadu.”¹⁵

¹⁴DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 1 : Udržitelné inscenace krátká verze (zkušební beta verze) [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2023/04/GREEN-BOOK-1_01_short_CZECH.pdf, str. 10

¹⁵DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf, str.5, překlad, A. Bureš, originální text v příloze č.1.

Co konkrétně jednotlivé výzvy uvádějí?

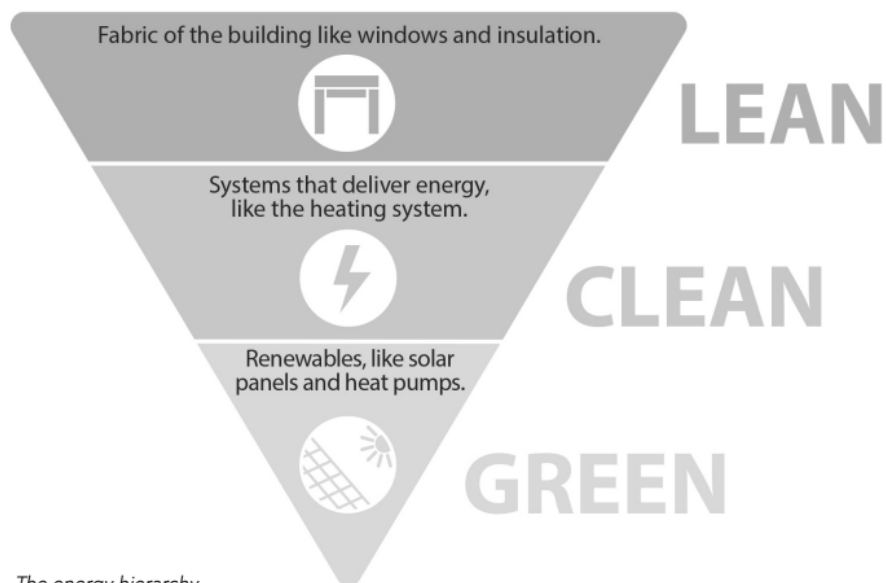
Výzva **BE LEAN - bud' úsporný** - řeší, jak ušetřit energii skrze snížení tepelných úniků skrze střechu, stěny, okna, dveře a hlavní vstupy. Podle The Green Booku se jedná o prioritní výzvu, na kterou mohou navazovat další.

Výzva **BE CLEAN - bud' čistý** se zabývá hledáním způsobu, jak nahrazovat fosilní zdroje energie takovými, které mají nižší nebo nulovou uhlíkovou stopu. Řeší také, jak nahradit vytápění a klimatizaci, ventilaci, ohřívání teplé vody a osvětlení v budovách udržitelnějšími zdroji.

Výzva **BE GREEN - bud' zelený** navazuje na předchozí dvě výzvy a završuje revitalizaci budovy směrem k udržitelnému modelu. Tato výzva přináší konkrétní návod, jaké zdroje zelené energie je možné použít: od solárních panelů až po nejrůznější ostatní zdroje energie. Zde ovšem zdůrazňuje, že jejich volba je úzce spjata s lokací daného divadla. Zároveň doporučuje divadlům, aby odebírala od komerčních dodavatelů tzv. zelenou energii, která pochází z obnovitelných zdrojů (např. vítr; solární radiace; voda; geotermální zdroje; mořské vlny, proudy a odlivy a další)

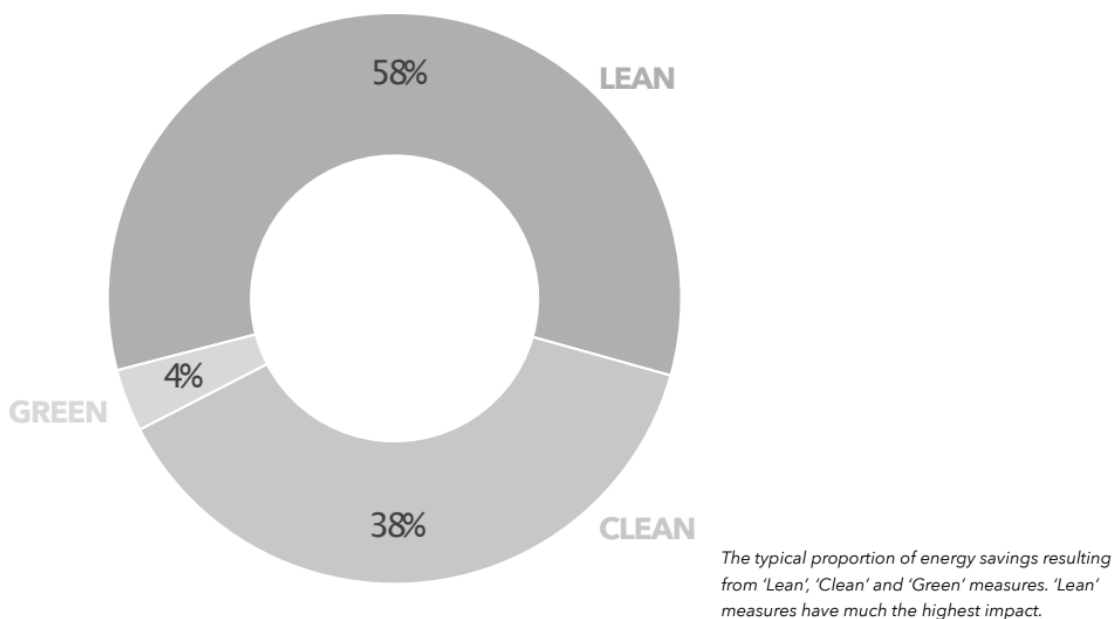
Výzva Podpora biodiverzity a snížení odpadu zasahuje do okolí divadla a řeší jeho nakládání s odpadem a vodou. Tato výzva je již velmi složitě realizovatelná, avšak z dlouhodobého hlediska je hledání jejího naplnění nevyhnutelné. V této části The Green Book popisuje, jak ekologicky pracovat s vodou (např. dešťovou pro zalévání zeleně v okolí divadla, odpadní vodou ze sprch a umyvadel pro splachování toalet...) nebo vyjmenovává benefity zelených střech.

Následující energetická hierarchie ukazuje, kde začít s úsilím o udržitelnou budovu a na čem postavit její koncepci:



16

Následující diagram ukazuje v procentech, k jakým úsporám v celkovém kontextu dochází při zavedení a naplnění jednotlivých výzev:



17

¹⁶ Zdroj: DYLAN, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf str. 13

¹⁷ Zdroj: DYLAN, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf str. 13

„Největší uhlíkový dopad obvykle vzniká v začátku energetické hierarchie. BE LEAN úspory energie představují průměrně 58 % (66 kWhH/m²/annum), BE CLEAN úspory 38 % (43 kWhH/m²/annum) a BE GREEN úspory pouze 4 % (5 kWhH/m²/annum). Pro průměrnou divadelní budovu o velikosti 3 300 m² by mohly tyto úspory představovat zhruba 80 tun CO₂ a ušetřit až 130 000 GBP ročně,” uvádí The Green Book.¹⁸

2.1.3. Udržitelný provoz

Tato část The Green Book se věnuje udržitelnému divadelnímu provozu. Dotýká se oblastí marketingu, administrativy, ale i ticketingu a cateringu. Jeden ze základních principů je vlastní odpovědnost zaměstnanců, který počítá s tím, že pracovníci divadla recyklují odpady, dávají přednost využívání digitálních nástrojů dopravují se do práce, na schůzky i na služební cesty nejekologičtější a nejudržitelnější možnou variantou.

Udržitelný divadelní provoz podle The Green Book stojí na třech pilířích:

- Prvním pilířem je **snížení spotřeby**. Tento pilíř zahrnuje snížení spotřeby energie, což zahrnuje zavedení účinných energetických systémů, užití osvětlení s nízkou spotřebou energie a využívání obnovitelných zdrojů energie, například solární nebo větrné energie. Důraz je také kladen na snížení počtu tištěných propagačních a informačních materiálů, jako jsou programy, letáky a brožury, které mohou být nahrazeny digitálními formáty. Dále považuje za důležité sledovat a minimalizovat spotřebu vody a dalších přírodních zdrojů, a to prostřednictvím technologií s nízkou spotřebou vody a účinného hospodaření s odpady.
- Druhým, následujícím pilířem, jsou **zdroje**. Jakmile je minimalizována spotřeba, je nezbytné zaměřit se na výběr a změnu dodavatelů. The Green Book radí upřednostnit takové dodavatele, kteří vyrábějí své produkty udržitelně a ekologicky. To zahrnuje například výběr materiálů s nižším ekologickým dopadem, používání certifikovaných organických nebo recyklovaných materiálů a také podporu lokálních dodavatelů, což v důsledku vede ke snížení dopravních nákladů a snížení uhlíkové stopy související s transportem zboží.

¹⁸ Zdroj: DYLLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf, str. 13; Typically, the greatest carbon impact is achieved at the beginning of the energy hierarchy. Lean energy savings account for 58% on average (66 kWhH/m²/annum), Clean for 38% (43 kWhH/m²/annum), and Green for 4% (5 kWhH/m²/annum). For an average theatre size of 3,300m², these savings could amount to approximately 80 tonnes of CO₂ – and save £130,000 per annum., Překlad: A. Bureš

- Třetím pilířem je **recyklace a znovupoužívání**. Pro ty je nezbytné vytvořit systém, který umožní recyklaci odpadů v divadelním provozu. To zahrnuje správné třídění odpadů a spolupráci s místními recyklačními zařízeními. Dále by měla být podporována kultura znovupoužití, což znamená opakované využívání materiálů, kostýmů, scénografie a dalších rekvizit, kdykoliv je to možné. To lze realizovat například spoluprací s uměleckými školami nebo dalšími divadly a uměleckými projekty, které tyto zdroje mohou dále využít ve své praxi.

2.1.4. Environmentálně udržitelná divadla jako výzva pro 21. století

The Green Book nabízí řešení pro transformaci divadel do environmentálně udržitelné podoby ve všech aspektech jejich provozu. Některé změny jsou realizovatelné poměrně jednoduše a bez větších vstupních nákladů, jiné cíle jsou dlouhodobé a vyžadují nákladnější investice (zejména do úpravy budov).

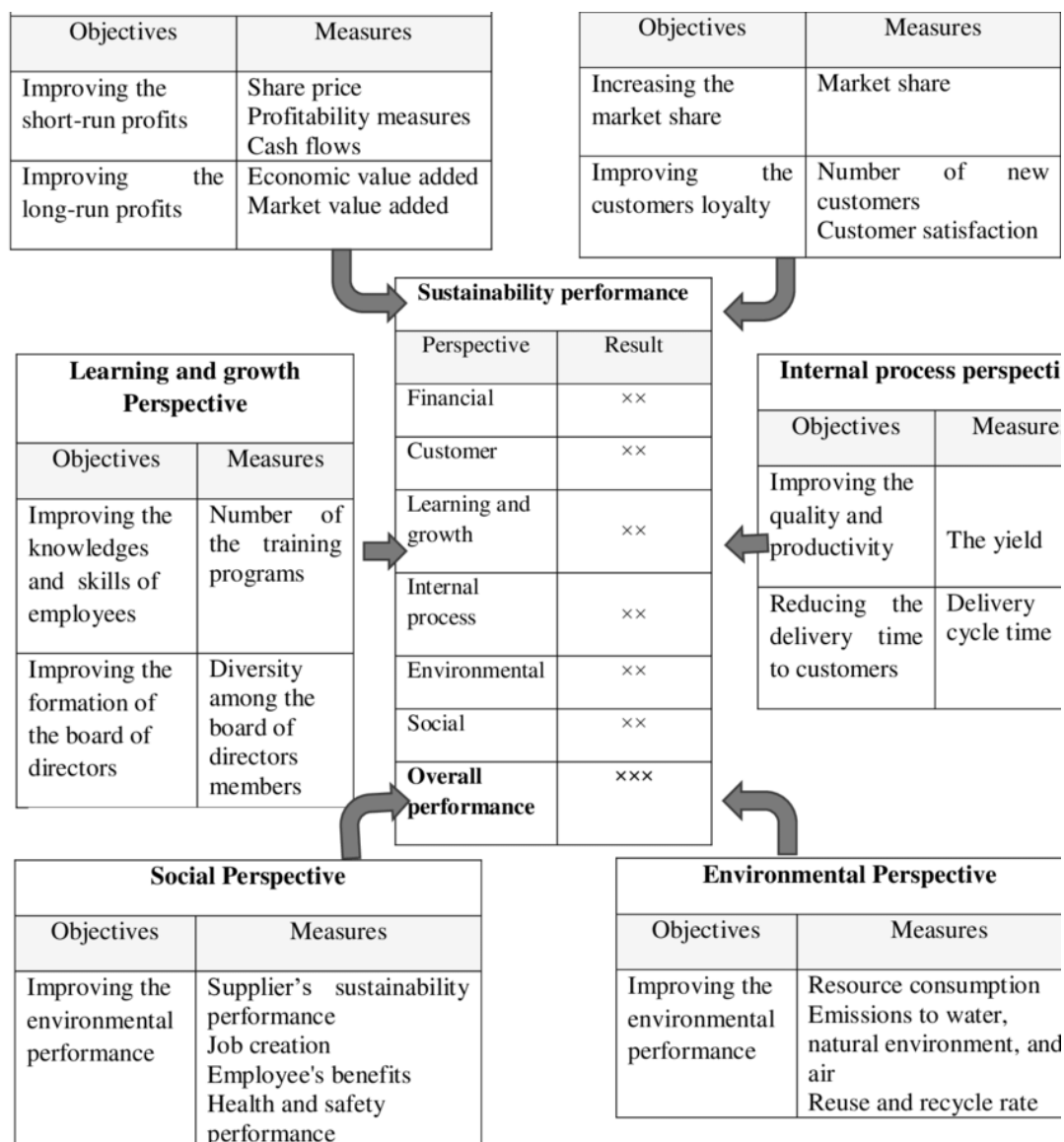
Tou největší výzvou pro divadla a jejich vedení a zaměstnance je ovšem samotná změna přemýšlení o provozu, budově a inscenaci jako takové. Bez úzké spolupráce divadel napříč Evropou a jejich vzájemného sdílení know-how bude implementace environmentální udržitelnosti velice složitá. Environmentální udržitelnost však není jedinou výzvou, které divadla 21. století čelí. Neméně podstatným faktorem je i udržitelnost finanční.

2.2. Ekonomická udržitelnost

Ekonomická udržitelnost evropských divadel představuje klíčový aspekt pro zajištění jejich dlouhodobého fungování za současného plnění jejich uměleckých a kulturních misí. Tato udržitelnost může být definována jako schopnost divadel efektivně a trvale hospodařit s poskytovanými finančními zdroji, a zároveň si udržet finanční životaschopnost.

Pro nastavování ekonomické udržitelnosti se dá využít The Sustainability Balanced Scorecard, která vychází z tradičního Balanced Scorecard. *„Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) představuje jak strategický koncept řízení, tak způsob měření, který podporuje logiku řízení a měření v pěti perspektivách: finanční, zákazníků, interních podnikových procesů, učení a rozvoje (Kaplan - Norton 1992, 2001), stejně jako neekonomických prvků udržitelnosti (Schaltegger 2004, Schaltegger - Dyllick 2002: 38f.). Jako*

řídící systém nabízí SBSC systematický přístup k strategickému řízení udržitelnosti, který vede k systému klíčových ukazatelů výkonnosti.¹⁹



20

¹⁹ SCHALTEGGER, STEFAN. "SUSTAINABILITY AS A DRIVER FOR CORPORATE ECONOMIC SUCCESS: Consequences for the Development of Sustainability Management Control." *Society and Economy*, vol. 33, no. 1, 2011, pp. 15–28. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/90002239>. Accessed 14 May 2023., str: 20 až 21; The Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) represent both a strategic management concept as well as a means of measurement, supporting a management logic and performance measurement in the five perspectives of finances, customers, internal business processes, learning and development (Kaplan - Norton 1992, 2001) as well as non market elements of sustainability (Schaltegger 2004, Schaltegger - Dyllick 2002: 38f.). As a management system, the SBSC offers a systematic approach to strategic sustainability management, which leads to a system of key performance indicators., Překlad: A. Bureš

²⁰ SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD: A COMPREHENSIVE TOOL TO MEASURE SUSTAINABILITY PERFORMANCE - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/figure/Sustainability-Balanced-Scorecard-containing-six-perspectives_fig3_331688857 [accessed 14 May, 2023], Figure 3: Sustainability Balanced Scorecard containing six perspectives

V rámci ekonomické udržitelnosti cílíme na efektivní využívání vlastních zdrojů (snaha minimalizovat odpadní materiál), na diverzifikaci příjmů a jejich stabilizaci a na efektivní nastavení interních procesů v organizaci pro zefektivnění vlastního řízení a úsporu v lidských zdrojích. Pro divadla to znamená, že musí mít pevný business plán, který jim umožní generovat dostatečné příjmy na pokrytí nákladů, a zároveň investovat do uměleckého vývoje, modernizace infrastruktury a profesionálního rozvoje zaměstnanců.

Hlavními klíčovými ukazateli pro divadla a jejich udržitelné finance jsou:

- A. Diverzifikované příjmy a komplexní program fundraisingu (ať už dotačního, nebo ze soukromých zdrojů)
- B. Efektivní řízení nákladů (využívání vlastních materiálových zdrojů - upcycling, efektivní management)
- C. Udržování dostatečných rezerv - aktivní tvorba fondů

Mezi vedlejší ukazatele ekonomické udržitelnosti divadel řadíme:

- A. Diváckou základnu a práci s publikem - zapojování místních komunit a aktivní přístup k divákům
- B. Kvalitní umělecké výkony, inovativní a různorodé produkce, které rezonují s publikem
- C. Konkurenceschopnost na trhu práce a atraktivita divadla jako zaměstnavatele

Celková ekonomická udržitelnost vyžaduje pečlivou rovnováhu mezi uměleckými, kulturními a finančními cíli, stejně jako závazek přizpůsobit se měnícím se okolnostem a potřebám publika.

2.3. Společenská udržitelnost

V roce 2022 bylo na planetě přibližně osm miliard lidí. „*Představme si jako jednoduchý myšlenkový experiment, co by se stalo, kdyby se produkce emisí ovlivňujících klima, průmyslového odpadu a dalších znečišťujících látek zvýšila proporcionálně s pětinasobným nárůstem světové hospodářské aktivity, který je plánovaný do poloviny příštího století. Tyto nárůsty by skutečně nastaly, pokud by hospodářský růst pouze opakoval současné*

*technologie, produkty a životní styl. Pokračovat v tomtéž tedy nemůže fungovat - ze zásadních problémů to udělá problémy neřešitelné. Je nezbytné provést zásadní změny.*²¹

Už na konci 20. století se znásobil počet upozornění na problém rostoucí populace a nutnost řešení její dlouhodobé udržitelnosti. Problematiku rostoucí populace se divadlům a kulturním organizacím v kontextu hledání společenské udržitelnosti sice vyřešit nepodaří, přesto však prvky společenské udržitelnosti do svých strategií také postupně implementují ve snaze přispět svým dílem k nezbytným celospolečenským změnám.

Kulturní instituce, včetně divadel, se společenské udržitelnosti dotýkají ve dvou rovinách: Zaprvé uchovávají a budují kulturní dědictví (jak je popsáno výše). Za druhé, kulturní organizace jsou důležitým nástrojem pro diverzitu, inkluzi a společenskou rovnost. Právě tuto problematiku rozvíjí následující část této práce.

2.4. Udržitelnost jako téma

Udržitelnost se jako téma dostává do popředí primárně díky změnám klimatu a s tím souvisejícími otázkami. Udržitelnost je koncept, který usiluje o práci s takovými zdroji, které je možné využívat z dlouhodobého hlediska. Díky tomu vzniká systém, který je uchovatelný i pro budoucí generace.

Téma udržitelnosti je tématem globálním a jedna kulturní organizace nemůže samozřejmě vyřešit vše. Ovšem udržitelnost klade důraz na individuální odpovědnost, a tedy na vyvážený systém respektující životní prostředí, společenskou diverzitu a ekonomickou rovnováhu.

Rovnost, diverzita a inkluze do tématu udržitelnosti zapadají jako součást společenské udržitelnosti. Téma se snaží řešit narovnávání podmínek v přístupu k zaměstnání a službám. Tento přístup je tak snahou o otevírání trhu, který respektuje společenské rozdíly a napomáhá snížení společenské nerovnosti a diskriminace. RDI proto chápu jako jeden z hlavních modelů udržitelnosti ve společnosti.

Udržitelnost je běh na dlouhou trať a z naplňování jejich principů budou profitovat primárně následující generace.

²¹ Speth, James Gustave. "The Transition to a Sustainable Society." Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, vol. 89, no. 3, 1992, pp. 870–72. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2358399>. Accessed 14 May 2023., str 870, Imagine, just as a simple thought experiment, what would happen if climate-altering gases, industrial waste, and other pollutants increased proportionately with the 5-fold expansion in world economic activity projected for the middle of the next century. These increases would, indeed, occur if this growth merely replicates over and over today's prevailing technologies, products, and lifestyles. More of the same will thus not work; it will merely make difficult problems into impossible ones. Fundamental changes are needed., Překlad: A. Bureš

2.5. Rovnost, diverzita, inkluze

Téma RDI se v poslední dekádě stalo jedním z důležitých témat ve světě. Hledání způsobu, jak nastavovat strategii RDI, je tak častou výzvou pro firmy, vlády i nevládní organizace. Tlak na RDI přichází především na základě demografické proměny společnosti, zejména v zemích s postkoloniální minulostí a vysokou emigrací z Afriky a ze zemí Blízkého východu. RDI ovšem může být nesprávně vykládaná jako pouhý proces integrace přistěhovalců. Přestože samotná RDI tuto integraci zahrnuje, postihuje ovšem mnohem širší spektrum procesů, aktivit a hodnot.

Pro další práci je nezbytné nejprve definovat jednotlivé pojmy, se kterými budu dále pracovat. Při definici pojmů vycházím z publikace *Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations* autora Dr. Antonio C. Cuylera (str. 105 až 106) a z definic pojmů rovnost, diverzita a inkluze, které ve svých dokumentech uvádí profesní asociace FEDORA a z kodexu *Diversity & Inclusion Code*, který vznikl v Nizozemsku na Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (Národní ústav znalostí pro kulturní vzdělávání a amatérské umění) ve spolupráci zástupců kulturních a kreativních odvětví.

Diverzita

Pojem diverzita se vztahuje k různorodosti rozdílů, které existují mezi jednotlivci, skupinami nebo subjekty v konkrétním kontextu. Tyto rozdíly mohou být založeny na různých charakteristikách, jako jsou rasa, etnicita, gender, věk, náboženství, sexuální orientace, socioekonomický status a další.

V managementu se diverzita dá definovat jako přítomnost jedinců z různých prostředí a pestrost identit na pracovišti. V sociologii se diverzita může aplikovat v popisu rozdělení zdrojů a příležitostí mezi různé skupiny ve společnosti.

Koncept diverzity má mnoho různých podob a je důležité zvažovat jej v mnoha oblastech a kontextech, včetně vzdělání, politiky, podnikání a sociální spravedlnosti. V kontextu divadelních institucí na diverzitu nahlížíme ze dvou pohledů: na diverzitu publika a diverzitu zaměstnanců, navázanou na personální politiku.

Inkluze

Tento základní model diverzity je dále rozvíjen formou inkluze. Inkluze představuje důležitý aspekt rozvoje diverzity formou vytváření otevřeného prostředí, ve kterém se každý jedinec cítí bezpečně bez ohledu na jeho původ, gender, sexuální orientaci, náboženské či

politické vyznání nebo handicap. Jde tedy o začleňování jednotlivců a skupin do kolektivu, ať už se jedná o pracovní tým nebo komunitu diváků. Inkluze usiluje o vytvoření prostoru pro různorodost a o respekt k individuálním rozdílům a potřebám.

V pracovním prostředí jde zejména o poskytování rovných pracovních příležitostí a o podporu diverzity zaměstnanců, což zahrnuje vyhledávání spolupracovníků z různých demografických skupin a vytváření pracovního prostředí, které je bezpečné a přístupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na gender, vyznání, etnický původ, sexuální orientaci a fyzické či mentální schopnosti. Tato diverzita s sebou přináší rozmanité úhly pohledu a rozličné životní i pracovní zkušenosti, což ve výsledku tým obohacuje.

Inkluze v kontextu publika pobízí k poskytování přístupu a zážitků pro různé skupiny lidí bez ohledu na jejich sociální, ekonomický nebo fyzický status. Z toho vyplývá například bezbariérový přístup do divadla, poskytování titulků či jiné formy překladu pro diváky s jiným jazykovým vybavením a pestrost programového zaměření, které reflektuje různé kulturní, věkové i etnické skupiny. Tato inkluze vede k rozšiřování publika a posiluje vztah divadla a komunity.

Rovnost

Rovnost je často spojována s rovným přístupem. Z pohledu zaměstnavatele jsou rovné pracovní podmínky takové, kdy je každý zaměstnanec hodnocen dle stejných kritérií, bez ohledu na věk, vzdělání, pohlaví, barvu pleti, sexuální orientaci či náboženské vyznání. Samostatnou kapitolou je pak zaměstnávání osob s tělesným či mentálním postižením a zajištění jejich rovného přístupu k pracovním příležitostem. Jedním z nejvýraznějších témat v oblasti rovnosti je tzv. *gender pay gap*, neboli genderová platová nerovnoměrnost při zaměstnání ve stejné funkci.

V kontrastu s rovností stojí společenská nerovnost a privilegovanost jistých společenských skupin. Dr. Antonio C. Cuyler ve svém výzkumu *Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations* popisuje v následující tabulce skupiny privilegovaných skupin:

Privilegovaná společenská skupina v USA	Neprivilegovaná společenská skupina v USA	Sociální útlak	Typ privilegia
Dočasně tělesně handicapované osoby	Osoby s tělesným handicapem	Ableismus	Výsada zdravého těla
Třída vlastníků, vyšší střední třída, střední třída	Dělnická třída a chudí lidé	Společenská třída	Třídní privilegium
Heterosexuálové	LGBTQ+	Heterosexismus	Heterosexuální privilegium
Běloši	Afroameričané, Asiaté a osoby s jinou než bílou barvou pleti	Rasismus	Privilegium „bílých“
Křesťané ²²	Ostatní náboženství a ateisté	Náboženský útlak	Křesťanské privilegium
Cisgender muži	Cisgender ženy, genderově se neidentifikující jedinci, transgender muži a ženy	Sexismus	Mužské privilegium

23

Uvedená matice nerovností je platná pro USA a západní země. Její modifikace je navázaná na danou zemi, pro kterou bychom ji chtěli sestavovat. Pro zobecnění ji modifikuji na následující oblasti:

²² Platí pro země, kde je křesťanství majoritním náboženským vyznáním, tato tabulka popisuje situaci v USA. Pokud bychom podobnou matici nerovností sestavovali pro zemi s jiným majoritním náboženstvím, formou znevýhodnění budou minoritní náboženská vyznání.

²³ Cuyler, Antonio. (2021). Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S., ISBN: 978-1-138-58710-6, str. 108, originální tabulka je uvedena v příloze č. 1.

Privilegovaná společenská skupina	Neprivilegovaná společenská skupina
Tělesné a zdravotní předpoklady	Handicapované osoby
Finanční zázemí s vyšším kapitálem	Nízkopříjmové skupiny
Heterosexuálové	LGBTQ+
Etnická majorita	Etnická minorita
Majoritní náboženské vyznání	Minoritní náboženské vyznání
Cisgender muži	Cisgender ženy, genderově se neidentifikující jedinci, transgender muži a ženy

Diverzita a inkluze navazují na výše uvedené společenské nerovnosti a v pracovním prostředí se snaží nastavovat poměr zaměstnanců tak, aby lépe odpovídal společenskému rozložení dané země. Inkluze pak hledá způsoby, jak v diverzifikované skupině utvářet podmínky, kdy se všichni cítí být rovnoprávnou a rovnocennou součástí kolektivu.

„Náš závazek spočívá v podpoře přátelského, respektujícího, bezpečného a podpůrného prostředí, kde lidé mohou svobodně vyjadřovat své nejlepší JÁ a naplno rozvíjet svůj potenciál. Pracovní prostředí, které je různorodější, spravedlivější a inkluzivnější, nám umožňuje vytvářet dlouhodobou hodnotu pro naše zaměstnance, klienty, partnery a také komunity, kterým sloužíme, a tím naplňovat naši ambici být zastánci udržitelnosti a odpovědným zaměstnavatelem,”²⁴ uvádí Generali - nadnárodní bankovní společnost, v úvodu své RDI strategie. Obecně je RDI spojovaná vedle společenské udržitelnosti i s výhledem na lepší ekonomické výsledky. Diverzifikovaný tým má potenciál nabízet více úhlů pohledu na danou problematiku a umožňuje tak nalezení nových, kreativních řešení, a díky větší jazykové a kulturní vybavenosti svých zaměstnanců mohou společnosti snáze expandovat do dalších zemí, oslovovat další společenské skupiny, přesněji, citlivěji a účinněji formulovat marketingovou komunikaci a celkově přináší společnosti řadu dalších benefitů.

²⁴ Zdroj: Diversity Equity and Inclusion. GENERALI [online]. Assicurazioni Generali S.p.A. [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

<https://www.general.com/work-with-us/Get-to-know-us/diversity-and-inclusion>, Our commitment is to promote a welcoming, respectful, safe and supportive environment, where people feel free to express their best selves and unleash their potential. A more diverse, equitable and inclusive culture allows us to create long-term value for our people, our clients, our partners as well as the communities we serve, thus living up to our ambition to be a sustainability champion and a responsible employer., Překlad: A. Bureš

Center for American Progress²⁵ už v roce 2012 uvedlo statement o 10 ekonomických benefitech diverzifikovaného prostředí. Mezi ně řadí právě ekonomický růst, který vychází z rostoucího zastoupení menšin na pracovním trhu (v USA). Dále pak lepší podíl na trhu a větší dostupnost služby a produktů v menšinových komunitách, pestřejší výběr zaměstnanců, menší fluktuaci a větší spokojenost zaměstnanců apod.²⁶

Rozsáhlý výzkum společnosti McKinsey z roku 2017 sleduje dopady RDI pracovního prostředí na ekonomický stav firem (především v USA a Velké Británii). Společnost McKinsey v období od prosince 2016 do listopadu 2017 zkoumala 1 007 společností z 12 zemí napříč celým světem. Data sbírala z výročních zpráv, webových stránek společností a webových stránek profesních asociací daných odvětví a zaměřila se na zaměstnance v exekutivních týmech a top manažerských pozicích a správních radách.

„Tyto demografické údaje nebyly rovnoměrně dostupné pro každou společnost v naší datové sestavě. Z tohoto důvodu je konečný počet analyzovaných společností pro danou korelaci menší než plný vzorek dostupných společností, například máme „celkové“ údaje o pohlaví pro 663 společností pouze v deseti zemích. [...]

Finanční data pocházela z databáze Corporate Performance Analytics od McKinsey a S&P Global. Rentabilitu jsme měřili s pomocí průměrných marží EBIT (zisk před úroky a daněmi) u nefinančních společností a s pomocí průměrného ROE (návrátost vlastního kapitálu) pro finanční společnosti za pětileté období od roku 2011 do roku 2015. U všech společností jsme měřili vytváření hodnoty s pomocí průměrného ekonomického zisku jako procenta průměrných příjmů (alternativně označováno jako marže EP) po dobu stejných pěti let.”²⁷

Výzkum ukazuje na korelaci mezi aplikováním RDI principů a finančními výsledky jednotlivých společností. *„Nejprve jsme v naší zprávě Why Diversity Matters z roku 2015 (která vycházela z údajů o diverzitě z roku 2014) prokázali pozitivní a statisticky významnou korelaci mezi diverzitou výkonného týmu a finančním výkonem. Tuto souvislost jsme potvrdili ve své rozšířené, aktualizované a globální datové sestavě z roku 2017. V rámci zprávy Why Diversity Matters jsme zjistili, že společnosti, které patří do horního kvartilu z hlediska*

²⁵ Nevládní organizace v USA, která se zabývá politickými strategiemi a snaží se o legislativní narovnávání společenské nerovnosti v USA.

²⁶ zdroj: KERBY, Sophia a Crosby BURNS. The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace: A Diverse Workforce Is Integral to a Strong Economy. The Center for American Progress [online]. USA: The Center for American Progress Action Fund, 12.7.2012 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.americanprogress.org/article/the-top-10-economic-facts-of-diversity-in-the-workplace/>;

²⁷ HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, str.35, originální text v příloze č. 1., překlad: A. Bureš

genderové rozmanitosti ve svých výkonných týmech, měly o 15 % vyšší pravděpodobnost nadprůměrné rentability, než společnosti patřící do čtvrtého kvartilu. Toto číslo se po téměř třech letech zvýšilo na 21 % a stále bylo statisticky významné. Pokud jde o etnickou a kulturní rozmanitost, v roce 2014 jsme zjistili, že společnosti s největší etnickou/kulturní rozmanitostí ve svých výkonných týmech - nejen z hlediska absolutního zastoupení, ale také z hlediska různorodosti nebo směsi etnických skupin - měly o 35 % větší pravděpodobnost nadprůměrné rentability, což je srovnatelné se zjištěním z roku 2017 o 33% pravděpodobnosti nadprůměrné rentability.²⁸

McKinsey tedy dochází k závěru, že větší diverzita, ať genderová, nebo etnická či kulturní, má přímý vliv na ekonomické výsledky dané společnosti. Zároveň však dodává, že v celkovém pohledu na počet společností se jedná jen o velmi malé procento, které má diverzifikované exekutivní týmy.

McKinsey dochází k závěru, že: „I&D mohou přispět k výkonnosti společnosti a pomáhají řídit tvorbu hodnoty.“²⁹ Zároveň popisuje 5 benefitů, které diverzita a inkluze přináší:

1. Větší atraktivitu pro talentované jedince
2. Zlepšení kvality rozhodování
3. Zlepšení inovací a lepší porozumění zákazníkovi
4. Zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance
5. Podporu dobrého jména společnosti

K podobným závěrům dochází také studie společnosti Boston Consulting Group z roku 2018. Studie potvrzuje, že existuje korelace mezi diverzifikovanými exekutivními týmy a ekonomickými výsledky společnosti.

Další výzkum, který se zabývá RDI v pracovním prostředí a v businessu, je *The Impact of Equality and Values Driven Business* od společnosti Salesforce Research. Na vzorku více než 1 500 respondentů mapuje dopady RDI z pohledu celkové změny

²⁸ HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, str.8, originální text v příloze č.1., překlad: A. Bureš

²⁹ HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, str.23, I&D can contribute to a company's performance and help drive value creation., překlad: A. Bureš

společenského očekávání od firem a jejich fungování ve společnosti. Výzkum mapuje dopady zavádění RDI principů ve firmách na zákazníky hodnotově orientovaných firem a výhody pro zaměstnance, které přináší budování kultury rovnosti ve firmách. Data v této zprávě pochází z průzkumu provedeného v lednu 2017, kterého se zúčastnilo 1 514 zaměstnanců v plném pracovním úvazku v profesních, manažerských a administrativních pozicích ve Spojených státech.

Z tohoto průzkumu vyplývá, že 80 % respondentů si myslí, že společnosti by vedle vlastního profitu měly dbát i na společenské dopady svého působení a měly by usilovat o pozitivní celospolečenské dopady. Na druhou stranu pouze 25 % respondentů uvedlo, že se domnívají, že se jejich zaměstnavatel aktivně snaží narovnat gender pay gap (nerovné platové ohodnocení mužů a žen na stejných pozicích). Dalším závěrem výzkumu je, že 36 % respondentů se domnívá, že se jejich zaměstnavatel aktivně snaží o diverzifikaci.

Průzkum spotřebitelů ovšem poukazuje na to, že způsob, jakým se daná firma staví ke společenské odpovědnosti, hraje důležitou roli v jejich nákupním chování a má přímý vliv na loajalitu ke značce. 51 % respondentů uvádí, že investice firem do komunity nebo podpora komunity má značný nebo mírný vliv na jejich loajalitu k dané společnosti (u generace mileniálů se dostáváme až na 58 %). *„Většina (60 %) zákazníků je pravděpodobně ochotná přejít k jiné značce, pokud společnost není společensky odpovědná. Firmy mají možnost odlišit se od konkurence prostřednictvím většího interního závazku k filantropii a dobrovolnictví.”*³⁰

Výzkum dále uvádí, že 1,5x více mileniálů ve srovnání s příslušníky generace baby-boomers vyžaduje od firem, aby se zasazovaly o rovné podmínky.

Z průzkumu zároveň vyplývá důležitý údaj o spokojenosti zaměstnanců. Necelých 49 % zaměstnanců nevěří, že jejich společnost je aktivní v nastavování rovných podmínek, z toho pouze 34 % z nich je spokojeno s prací v takové společnosti. Oproti tomu 75 % zaměstnanců firem, které usilují o prostředí v duchu RDI principů, je hrdých na svého zaměstnavatele. Na přímo navazuje další podstatný údaj, že pouze 36 % zaměstnanců ve

³⁰ The Impact of Equality and Values Driven Business: Insights from over 1,500 business professionals on workplace equality and values driven leadership trends. Salesforce Research [online]. ©SalesForce Research, 2017 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-2017-workplace-equality-and-values-report.pdf, str.8., The majority (60%) of consumers are likely to go a step further and switch brands if a company isn't socially responsible. Companies have the opportunity to differentiate themselves from the competition through greater internal commitment to philanthropy and volunteerism., Překlad: A. Bureš

firmách bez RDI principů odvádí svou maximální práci. Na rozdíl od firem s RDI strategií, kde je toto číslo 5,3x vyšší a dosahuje až 73 % procent.

Z průzkumu společnosti Salesforce Research jasně vyplývá rostoucí poptávka zákazníků po společenské odpovědnosti firem. Zároveň firmy, které do svého modelu již implementovaly RDI principy, jsou schopnější dlouhodobě si udržet své zaměstnance, a jejich zaměstnanci dosahují větší efektivity než u společností bez RDI strategie. Tento výzkum z roku 2017 ovšem nepočítá s generací Z, která se v posledních letech stává rovněž ekonomicky aktivní a nastupuje do zaměstnání ve firmách. Vzhledem k jejich hodnotovému žebříčku lze předpokládat, že požadavky a tlak na implementaci těchto principů ve firmách bude z jejich strany stále silnější.

V prostředí živého umění se problematika RDI stává rovněž diskutovaným tématem. Postupně se propisuje do kulturních politik jednotlivých zemí v západní Evropě, a rovněž se dostává do popředí zájmu profesních asociací. Jako jeden z příkladů uveďme asociaci operních divadel FEDORA, která v rámci svého poslání vypisuje granty v rámci projektu Next stage na rozvoj operních a tanečních divadel.

Rozvojové projekty se týkají 3 hlavních oblastí: digitalizace, enviromentální udržitelnost a inkluze. V rámci rozvoje RDI podporuje projekty s těmito aspekty:

„Granty budou podporovat projekty, které implementují:

- *Inkluzivní iniciativy podporující rovné příležitosti*
- *Prezentaci a propagaci rozmanitosti a začleňování*
- *Zlepšování přístupnosti na různých úrovních*³¹

V rámci mapování současného trhu v oblasti opery a tance, kterou pro Fedoru a Operu Europa zpracovávala společnost Kearney, byly vytyčeny 3 hlavní cíle budoucího rozvoje sektoru, a to právě již zmiňovaná digitalizace, udržitelnost a inkluze. Tato studie mapovala 468 právě probíhajících strategických projektů mezi členy FEDORY. Po epidemii covidu-19 v letech 2020-2022 většina členských organizací zvýšila své investice do digitálního rozvoje o 80 %, a zároveň se začala více společensky angažovat a usilovat o

³¹ zdroj: NEXT STAGE GRANTS. FEDORA Platform [online]. Fedora, 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.fedora-platform.com/prizes-and-grants/next-stage-grants/about-next-stage>; Grants will reward projects that implement: Inclusive initiatives encouraging equal opportunities, Showcasing and promoting diversity and inclusion, Improving accessibility at diverse levels. Překlad: A. Bureš

větší udržitelnost. Velkou překážkou je však nedostatek finančních prostředků na realizace projektů v těchto oblastech.

V rámci inkluze mají divadla podobný cíl: *„Řešení společenských problémů v inscenacích, podpora genderového začleňování při zaměstnávání a zvyšování přístupnosti inscenací ve smyslu větší společenské inkluze.“*³²

Studie zároveň uvádí, že si divadla stanovují výše uvedené cíle jako priority, ale většina z nich ještě nepřijala potřebné organizační a procesní systémy pro jejich dosažení. Nejlépe jsou na tom divadla v oblasti inkluze, kde má 35 % členů FEDORY stanovené měřitelné cíle. Studie dochází v oblasti RDI k následujícím formujícím závěrům:

- *„Divadla si uvědomují potřebu přitahovat různorodé publikum a stanovovat začleňování jako prioritu ve všech aspektech své práce.*
- *Mezi hlavní interní překážky patří omezené porozumění a nedostatek odborných znalostí pro rozvoj začleňování, nedostatečné alokace rozpočtu a nejasné cíle a měřitelnost.*
- *Mezi externí překážky patří veřejné vnímání opery a tance mezi různorodými publiky a nedostatek financování pro inkluzivní iniciativy.“*³³

Co se týká celkového pohledu na problematiku inkluze, výzkum nabízí 3 oblasti, ve kterých se lze inkluzí zabývat:

1. Backstage - diverzita zaměstnanců (genderová, etnická, věková)
2. On stage - upozorňování na téma společenské nerovnosti v repertoáru
3. Beyond the stage - diverzita stakeholderů (věk, ekonomické zázemí, fyzický či mentální handicap)

³² zdroj: SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str. 7, Addressing societal issues in performances, promoting gender inclusivity in hiring and increasing accessibility of performances in the inclusivity dimension., Překlad: A. Bureš

³³ Zdroj: SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str.8, originální text je uveden v příloze č.1, překlad: A. Bureš

Divadla, která se výzkumu účastnila, umisťují téma inkluze na škále 1-10, kde 10 je nejvyšší hodnotou, na úroveň 9,2. Jedním z hlavních důvodů, proč se divadla inkluzí a diverzitou zabývají, je jejich relevance v současném demografickém rozložení společnosti daných zemí. Hlavní motivací je přilákat nové publikum z různých společenských skupin a také podpořit lokální komunity a navázat s nimi vztah.

Výzkum zároveň zkoumal, v jakém stádiu se rozvoje projektů věnujících se inkluzi divadla nacházejí. Pro tento účel stanovil stupnici od jedné do pěti s následujícím popisem fází:

1. Iniciace - začátek projektu, formování projektu, utváření nových procesů
2. Opakovatelnost - nové aktivity a nové projekty, které vychází z předchozích zkušeností a jejich dalšího rozvíjení
3. Definovanost - divadla mají přímo dedikované pracovníky, kteří jednotlivá opatření implementují do chodu divadla
4. Řiditelnost - jsou stanoveny kvantitativní metody měření a sleduje se výkonnost
5. Optimalizace - jasně definované cíle a systematické zlepšování nastavených procesů

V průměru se divadla zapojená do výzkumu nacházejí v rámci této škály na stupni 3,7 z maximálních 5.

Procentuální zastoupení v jednotlivých fázích je následující:

1. Iniciace - 0 % respondentů
2. Opakovatelnost - 19 % respondentů
3. Definovanost - 30 % respondentů
4. Řiditelnost - 16 % respondentů
5. Optimalizace - 35 % respondentů

Z celkového počtu 468 zkoumaných projektů v různých divadlech se inkluzí zabývá 157 z nich. Když se podíváme na jednotlivé oblasti, ve kterých lze problematiku sledovat podle výzkumu společnosti Kearney, dostáváme k následujícím počtům projektů:

- Backstage - 51 projektů

- On stage - 60 projektů
- Beyond the stage - 46 projektů

Hlavní témata, kterými se projekty zabývají, jsou:

- Upozorňování na společenská témata
- Podpora zaměstnávání a kariérního posunu žen a větší genderová rovnost
- Úprava uměleckého programu a jeho zpřístupňování
- Aktivní vyhledávání mladých talentů z méně zastoupených vrstev společnosti
- Vytváření edukačních programů pro diverzifikované skupiny s cílem budování jejich většího zájmu o živé umění

Hlavní interní bariéry, které výzkum popisuje, jsou zejména malé porozumění tématu a obava ze změn u zaměstnanců, nedostatek zkušeností s tématem rovnosti, diverzity a inkluze, nedostatek finančních prostředků pro implementaci a vznik nových projektů, nejasnost ve vztahu k vedení, nejasná odpovědnost za dané téma v organizaci a problém s měřením dopadů inkluzivních opatření.

Jako externí bariéry výzkum popisuje nedostatek veřejných financí pro inkluzi v sektoru, malý zájem o klasickou operu u mladého publika a diverzifikovaného publika, a úhel pohledu tradičního operního publika, který je značně odlišný od většinové společnosti.

Jako hlavní ambice a motivaci divadel pro zabývání se problematikou RDI popisuje výzkum FEDORY zejména změnu vnímání opery jako žánru a minimalizaci bariér pro všechny společenské vrstvy, vytváření podmínek pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti rovnosti, diverzity a inkluze, vytváření rovných pracovních podmínek a také přilákání nového, mladého a diverzifikovaného publika.

Dále v oblasti RDI výzkum popisuje, jaké konkrétnější projekty a iniciativy již divadla podnikla (v obecné rovině):

Projekty v oblasti BACKSTAGE

Mírně pokročilé	Pokročilé	Vedoucí
Definice společného jazyka pro operu, která umožní mezinárodní komunikaci	Vytvoření etického kodexu proti diskriminaci, rasismu a sexismu pro celou organizaci	Implementace speciálních náborových a vzdělávacích programů pro méně zastoupené skupiny umělců
Podpora zaměstnávání a kariérního růstu žen a nastavování rovných genderových podmínek	Zřízení pracovních skupin pro rozvoj iniciativ pro začleňování v celé organizaci	Maximalizace objektivitu při uměleckých konkurzech - slepé konkurzy
Zohledňování diverzity při náboru administrativního a technického personálu	Budování povědomí o diverzitě a inkluzi mezi zaměstnanci prostřednictvím vnitřní komunikace a školení	
Spravedlivější platové ohodnocení	Nábor a školení imigrantů, aby jim mohly být poskytnuty pracovní nabídky v operním sektoru	
Nabídka vzdělávacích programů pro ženy na podporu větší genderové rovnosti u technického personálu	Definování cílů pro nabírání a kariérní růst zaměstnanců, s ohledem na genderovou rovnost	

34

³⁴SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_f_or_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf str. 39

Projekty v oblasti ON STAGE

Mírně pokročilé	Pokročilé	Vedoucí
Úprava repertoáru se záměrem učinit jej srozumitelnějším a přístupnějším pro širší publikum	Zdůrazňování společenských témat, týkajících se diversity a inkluze	Začleňování témat RDI do programu a aktivní podpora témat ve společenské diskuzi
Aktivní vyhledávání talentů z méně zastoupených skupin	Doplňkové programy na téma inkluze	Vytváření přístupných pořadů a aktivit pro lidi s různými potřebami
	Výzkum publika a jeho diversity - základ pro optimalizaci diváckého spektra	
	Vytváření příležitostí pro zapojení méně zastoupených umělců v představeních (např. transgender sborové zpěváci)	

35

³⁵SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str. 40

Projekty v oblasti BEYOND THE STAGE

Mírně pokročilé	Pokročilé	Vedoucí
Oslovení komunit a vytvoření společného prostoru pro diskuzi	Vytvoření komplexních vzdělávacích programů pro různé divácké segmenty, se záměrem nechat je nahlédnout do oblasti živého umění a rekrutovat z nich nové diváky	Příprava workshopů, edukačních programů a představení, která jsou přístupná pro děti se speciálními potřebami
Minimalizování či odstranění fyzických bariér přístupu	Pořádání divadelních produkcí v různých prostorech, aby se snížily překážky pro získávání nového publika	Spolupráce s divadly sídlícími ve vyloučených a sociálně náročných prostředích (politická nestabilita, omezený přístup ke vzdělání a know how, omezená dostupnost finančních zdrojů a talentů, atd...)
Nabídka dotovaných vstupenek pro vybrané divácké skupiny	Pořádání workshopů a přednášek o RDI pro diváky a partnerské organizace	Speciální vzdělávací a umělecké programy pro vybrané znevýhodněné skupiny
Oslavy dnů uznání (pride, den Romů atd...) a účast na veřejných akcích s cílem zvýšení povědomí o otázkách inkluze	Pořádání speciálních workshopů pro mladé lidi z vyloučených skupin a pro lidi se speciálními potřebami	
Mobilizace lokálních komunit a jejich zapojení do crowdfundingových kampaní pro financování některých divadelních produkcí	Sociální inkluze v lokálních komunitách	
Trénink, vzdělávání a zapojování mladých talentů	Vytváření programu, který je atraktivní pro diváky ze všech vrstev společnosti	
Příprava základních manuálů s principy RDI pro divadlo	Podpora umělců	
	Nabídka dostupných vstupenek pro nízkopříjmové skupiny	

36

³⁶SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_f_or_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf str. 41

Výzkum ve svém závěru dodává, že divadla jsou veřejně sledované instituce a obecně se od nich očekává společenská a ekologická odpovědnost. V oblasti diverzity a inkluze se pro divadla rýsuje potenciál rozšířit svou diváckou obec a mít tak pozitivní dopady na společnost skrze vzdělávání, inovace a propojování lidí z různých kulturních a ekonomických zázemí, „jelikož inkluzivní instituce prokazují svou legitimitu veřejnosti nyní i v budoucnosti.“³⁷

Výzkum zadala FEDORA, sdružující operní a taneční divadla v Evropě, společnosti Kearney, a výzkum byl publikován v říjnu roku 2021. Mapoval přístup k udržitelnosti, inkluzi a digitalizaci a z jeho výstupu plyne, že divadla v Evropě se intenzivně zabývají problematikou rovnosti, diverzity a inkluze, liší se však ve fázi řešení a implementace a také v měřítku, v jakém principy RDI řeší.

V obecné rovině problematiku RDI v divadle rozdělují na tři tematické skupiny:

- A. Divácká segmentace a větší diverzita publika
- B. Diverzita a inkluze na pracovišti
- C. Umělecká diverzita a přístupnost živého umění různým skupinám společnosti

Pro účely svého výzkumu si vymezím pro výzkumný vzorek pouze oblast B - diverzita a inkluze na pracovišti. Ta se ve výzkumu FEDORY objevuje v části Backstage a částečně v části On Stage.

Cílem této práce je prozkoumat, zmapovat a popsat proces implementace RDI strategie do HR procesů pěti evropských divadel: Teatro alla Scala v Milánu, Opéra national de Lyon, Opéra national de Paris, Opera&Ballet v Amsterdamu a Royal Opera House v Londýně, na základě případových studií z těchto scén, dále vyhodnotit úspěšnost zavádění RDI principů do pracovního provozu a nalézt a definovat kritéria pro měření a vyhodnocování aplikace těchto principů do praxe.

Metodika výzkumu práce je postavena na třech pilířích:

1. Teoretický základ práce je tvořen zkoumáním prezentace tématu v literárních pramenech a její kritickou reflexí.

³⁷SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_f_or_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str. 56, As inclusive institutions prove their legitimacy to the public now and in the future. Překlad: A. Bureš

2. Vlastní výzkum byl ve své první fázi realizován formou desk research (výzkum od stolu) a spočíval v analýze případových studií, výročních zpráv, kulturních politik a statistických dat, která jsou veřejně k dispozici na webových stránkách divadel, jednotlivých ministerstev kultury a státních organizačních složek v oblasti kultury.
3. Třetím zdrojem informací pro tuto práci je kvalitativní výzkum ve formě strukturovaných rozhovorů se zástupci divadel, které prezentují jejich pohled a popisují přístup a stav implementace RDI v jejich organizacích.

3. Případové studie

V rámci případových studií mapuji čtyři různorodé země. Velkou Británií, Francií, Itálií a Nizozemsko. Každá případová studie je rozdělena na dvě části. V první části mapuji celkovou situaci v dané zemi. Zkoumám, jaký je postoj tamního ministerstva kultury k problematice RDI a zda existují legislativní nástroje, upravující RDI v dané zemi.

V druhé části zkoumám vybraná operní divadla, Royal Opera House (GB), Opéra national de Paris (FR), Opéra national de Lyon (FR), Teatro alla Scala (IT) a Nationale Opera & Ballet (NL). V rámci divadel se zaměřuji na jejich metodiku RDI strategií a jakým způsobem jsou tyto strategie implementované do provozu divadla. Případové studie popisují skutečnost, jak jsou RDI strategie zaváděny v praxi, jejich analýzu a komparaci dále provádím v kapitole číslo 4. Analýza.

3.1. Velká Británie

Velká Británie, jakožto postkoloniální země s vysokým počtem imigrantů, problém RDI řeší už řadu let. Základním legislativním nástrojem pro zavádění RDI je Equality Act. Jedná se o zákonnou normu, která vešla v platnost v roce 2010. Jejím cílem je snížení socioekonomických nerovností ve společnosti a sjednocení právních předpisů proti diskriminaci a šikaně na základě lidských charakteristik. Zákon rovněž umožňuje některým zaměstnavatelům zveřejňovat statistiky o výši finančního ohodnocení mužů a žen, ukládá povinnosti z oblasti RDI u veřejných zakázek a podobně.

Zákon popisuje následující chráněné charakteristiky člověka (CHCHČ) - věk, zdravotní omezení, postižení či znevýhodnění, gender, manželství, rasa, náboženské vyznání, pohlaví, sexuální orientace - a útoky na ně považuje za diskriminaci. Zákon je velmi komplexní a zabývá se celým spektrem nezákonného jednání vůči CHCHČ.

Samotnou diskriminaci popisuje následovně: „Osoba (A) diskriminuje osobu druhou (B), když na základě chráněných charakteristik osoba A jedná vůči osobě B méně příznivě, než by se osoba A choval/a k osobě jiné.“³⁸ Celá kapitola 2 EA2010 definuje jednotlivé druhy zakázaného chování.

Stěžejní část pro výzkumný projekt je však část *Part 5 - Work*, která výslovně zakazuje diskriminaci v pracovním prostředí. Přímo pracovnímu prostředí se věnuje

³⁸ Equality Act. In: . Velká Británie: <https://www.legislation.gov.uk/>, 2023, ročník 2010, 2010 c.15. Dostupné také z: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>, P2 CH2 §13 odst. 1 “A person (A) discriminates against another (B) if, because of a protected characteristic, A treats B less favourably than A treats or would treat others.”

kapitola 1. Kapitola 3 se pak věnuje konkrétně rovnosti. Pojednává o rovném zacházení, o rovnosti finančních ohodnocení, o ochraně finančního ohodnocení pro těhotné ženy a o ochraně finančního ohodnocení po dobu mateřské dovolené. Dále §78 ukládá zaměstnavatelům povinnost zveřejňovat výši rozdílu ve finančním ohodnocení mezi muži a ženami. Tuto povinnost mají všechny společnosti s více než 250 zaměstnanci (mimo vládní organizace, armádu a orgány veřejné moci).

Právě rozdílnost výše příjmů mezi muži a ženami (gender pay gap) je veřejně dohledatelná na vládní online platformě s názvem Gender Pay Gap Service, která shromažďuje informace na základě zákona EA2010 §78. Zde je možné mezi sebou porovnávat jednotlivé organizace. Jsou zde shromážděná data z reportů od roku 2017. Platforma rovněž poskytuje metodiky k měření platového rozdílu v organizacích, metodiku k narovnání rozdílu a metodiku k vypracování strategického plánu na narovnání platových rozdílů v organizaci.

K RDI v kulturních organizacích je přímo vázaná RDI strategie Art Council (AC), která je součástí kulturní politiky Velké Británie na roky 2021 až 2024. „V jádru našeho principu *Inclusivity&Relevance* stojí závazek dosáhnout větší spravedlnosti, přístupu a příležitostí v kulturním sektoru. Chceme, aby rozmanitost Anglie byla plně zastoupena u jednotlivců a organizací, které podporujeme, a v kultuře, kterou produkují.“³⁹

Samotnou RDI strategii má rozdělenou do tří skupin:

1. Komunity
2. Pracovní síla, leadership a řízení
3. Kreativita pro diverzitu

Pro můj výzkum je důležitý právě druhý pilíř, který řeší RDI u zaměstnavatele. Art Council si klade následující cíl: „Sektor vytvoří přístup a kariérní příležitosti pro lidi ze všech vrstev společnosti. Bude mít pracovní sílu, vedení a správu, které plně odrážejí a zastupují všechny

³⁹ At the heart of our Inclusivity & Relevance Principle is a commitment to achieving greater fairness, access and opportunity across the cultural sector. We want England's diversity fully reflected in the individuals and organisations we support and the culture they produce. Zdroj: Art Council England. Essential read: Inclusivity & Relevance. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 14.3.2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/blog/essential-read-inclusivity-relevance>, příklada: A. Bureš

komunity a organizace s inkluzivními kulturami, a které adekvátně a rovně ohodnocují a rozvíjejí své lidi.”⁴⁰

V rámci kulturní politiky a RDI strategie Art Council definuje čtyři cíle rovnosti:

1. „Budeme se zasazovat o spravedlivější rozdělení naší investice s cílem zlepšit příležitosti pro všechny, zejména pro jedince s chráněnými charakteristikami, které jsou nedostatečně zastoupené, a ze znevýhodněných sociálně ekonomických skupin.
2. Budeme investovat do inkluzivních kulturních organizací, jejichž vedení, správa a pracovní síla, stejně jako nezávislí tvůrčí pracovníci, které podporují, budou odrážet rozmanitost současné Anglie.
3. Budeme investovat do kulturního sektoru, který bude relevantnější pro všechny komunity v Anglii, zejména pro ty, které byly historicky nedostatečně zahrnuty ve veřejné investici do kultury.
4. Staneme se inkluzivnější a relevantnější národní agenturou pro rozvoj kreativity a kultury, která bude modelovat osvědčené postupy.”⁴¹

RDI je v kulturní politice nedílnou součástí celé řady témat, kterými se zabývá a různě jimi prostupuje. Změny v kulturním sektoru po roce 2030, které si Art Council stanovuje v rámci logického rámce:

“Kreativní lidé

- Každý může rozvíjet a vyjadřovat svou kreativitu po celý život.
- Širší rozsah lidí se zapojuje do tvůrčích aktivit, například hraní na hudební nástroj, tvůrčí psaní atd.
- Více dětí a mladých lidí ze všech prostředí se zapojuje a rozvíjí svou kreativitu.

Kulturní komunity

- Vesnice, města a města prosperují díky spoluprávnímu přístupu kultury.

⁴⁰ The sector will create access and career opportunities for people from all parts of society. It will have a workforce, leadership and governance which fully reflects and represents all communities and organisations with inclusive cultures, who value and develop their people. Zdroj: , Art Council England. Essential read: Inclusivity & Relevance. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 14.3.2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.artscouncil.org.uk/blog/essential-read-inclusivity-relevance>, překlad: A. Bureš

⁴¹ Zdroj: ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Equality Objectives. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/equality-objectives>, originální text je uveden v příloze č. 1, překlad: A. Bureš

- *Zapojení komunity v místní kultuře je široké a zastupuje místní obyvatelstvo.*
- *Komunity se zapojují do tvorby a formování kulturní nabídky tak, aby byla relevantnější pro komunitu.*
- *Komunity oceňují kulturu pro sociální a ekonomické přínosy, které přináší.*
- *Kreativní a kulturní země*

Kulturní sektor Anglie je inovativní, spolupracující a mezinárodní

- *Pracovní síla v kreativním a kulturním sektoru odráží rozmanitost Anglie.*
- *Existují kariérní cesty v kreativních a kulturních sektorech a jsou přístupné dětem a mladým lidem bez ohledu na jejich původ.*
- *Kulturní organizace jsou spolupracující, sdílí zdroje, učí se od sebe navzájem a budují nové partnerství ve vzdělávacím, technologickém, charitativním a komerčním sektoru.*
- *Kulturní sektor přispívá k mezinárodní reputaci Anglie v oblasti kreativity a buduje udržitelná mezinárodní partnerství.⁴²*

V návaznosti na logický rámec Art Council si stanovuje jaká data pro jeho vyhodnocování chce sledovat:

„Kreativní lidé

Demografický obraz jednotlivců, kteří se účastní tvůrčích aktivit v Anglii z hlediska věku, pohlaví, etnicity, postižení a sociálně ekonomického rozvržení.

- *Co dělají? Jak se účastní?*
- *S kým? Jak často?*
- *Více dětí a mladých lidí může pokročit ve svém tvůrčím životě.*

Vychází z našeho nového průzkumu Creative and Cultural Lives, dat z hudebních vzdělávacích center a individuálních vyhodnocení programů.

⁴² Zdroj: ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>, ordinální text v příloze č. 1, přeložil: A. Bureš

Kulturní komunity

- *Geografický a demografický obraz jednotlivců zapojených do kultury v místních oblastech a našich prioritních místech.*
- *Spolupráce mezi uměleckými organizacemi, muzei, knihovnami a místními komunitami a dalšími místními partnery.*
- *Míra, do jaké lidé pociťují, že kultura přispívá k jejich pocitu příslušnosti - pohody, úlevy od osamělosti, soudržnosti komunity.*
- *Ekonomická hodnota místního kulturního sektoru, například počet a rozložení pracovních míst, přidaná hodnota hrubého domácího produktu, turismus.*

Vychází z vlastních výzkumných zpráv o ekonomii na základě dat z Národního portfolia a projektového grantu a z průzkumu Creative and Cultural Lives.

Kreativní a kulturní země

- *Profil jednotlivých tvůrců a kulturních pracovníků.*
- *Rozložení pracovní síly a vedení v Národním portfoliu podle věku, pohlaví, etnicity, postižení a sociálně ekonomického zázemí:*
 - *Demografický profil nových přírůstků do pracovní síly a vedení*
 - *Kariérní postup pracovní síly ze skupin s chráněnými charakteristikami*
- *Počet aktivních oficiálních partnerství mezi organizacemi Národního portfolia a:*
 - *Komunitními partnery*
 - *Vyšším/vzdálenějším vzděláváním*
 - *Komerčními partnery*
 - *Mezinárodními partnery*
- *Export a import kreativních průmyslů a kulturního sektoru.*

Vychází z průzkumu účasti (dříve nazývaného průzkum *Creative and Cultural Lives*), Národního portfolia, hudebních vzdělávacích center, vládních dat a průzkumu freelancerů *Arts Council England*.⁴³

Ukazatele, které AC vyhodnocuje a porovnává, jsou stanoveny v rámci, který udává Ministerstvo kultury, médií a sportu jako součást klíčových výkonnostních ukazatelů. Mezi hlavní ukazatele patří právě procentuální zastoupení osob s CHCHČ, zejména pak lidí s alternativní barvou pleti a etnicky odlišných lidí, LGBTQ+, žen, osob s hendikepem a věkově různorodých lidí, dále pak sleduje původ lidí na základě jejich socioekonomického zázemí. AC pak sleduje jejich zastoupení v:

- „Členství v představenstvu organizací Národního portfolia (*National Portfolio Organisation - NPO*)
- *Vedení NPO*
- *Pracovní síla v NPO*
- *Publikum v NPO*⁴⁴

AC jako hlavní nástroj změn, které jsou popsány výše, používá grantové podmínky. Od roku 2011, kdy vešel v platnost EA2010, klade AC důraz na diverzitu a inkluzi v podporovaných organizacích. Zároveň od roku 2012 aktivně sbírá data v oblasti RDI z podporovaných organizací. A to jak z pohledu zaměstnaneckého, tak z pohledu diváckého.

Hlavním nástrojem pro prosazování RDI v organizacích jsou dotační programy. AC požaduje u organizací, které přijímají finance z veřejného rozpočtu, aby jejich cíle v oblasti řízení, leadershipu, zaměstnanosti a diváků reflektovaly CHCHČ a socioekonomické zázemí. Dalším požadavkem, který AC klade v rámci RDI na podporované organizace, je jejich větší zapojování komunity v místě jejich působení. Finanční podpora je rovněž navázaná na povinnost reportovat data AC, který je následně vyhodnocuje a jsou jedním z měřitelných ukazatelů, který rozhoduje o jejich další podpoře v dalších letech. „*V budoucnosti budeme*

⁴³ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>, originální text je uveden v příloze č. 1, překlad: A. Bureš

⁴⁴ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>, National Portfolio Organisation (NPO) board membership: NPO leadership, NPO workforce, NPO audiences. Překlad: A. Bureš

*hodnotit organizace podle způsobu, jakým odrážejí a budují vztah se svými komunitami, stejně jako podle kvality a ambicí jejich práce.*⁴⁵

Pro příklad využívání RDI strategií v divadle jsem se zaměřil na Royal Opera House (ROH) v Londýně. „V Royal Opera House věříme, že rozmanitost spočívá v tom, že se snažíme přilákat a rozvíjet talentované lidi, kteří přinášejí více právě díky svým odlišným zázemím, zkušenostem, kulturám a pohledům.”⁴⁶ ROH vychází z kulturní politiky AC a jeho strategie RDI, kterou rozvíjí do šesti principů:

⁴⁵Let's Create - Strategy 2020 - 2030: Investment Principles [online]. Londýn: Art Council England, 2020 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/strategy-2020-2030/investment-principles>, In future, we will judge organisations for the way in which they reflect and build a relationship with their communities, as well as for the quality and ambition of their work. Překlad: A. Bureš

⁴⁶ At the ROH we believe that diversity is about making sure we are able to attract and develop talented people who bring more, precisely because of their different backgrounds, experiences, cultures and outlooks. Zdroj: EQUALITY, DIVERSITY & INCLUSION STRATEGY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/our-commitments/edi-executive-summary>, Překlad: A. Bureš

PRINCIP	ZÁVAZEK
Reprezentace	Zavazujeme se zajistit, že naše jeviště a události budou lépe odrážet a oslavovat rozmanitost komunit a zkušeností. Do programu nasazujeme produkce na našem hlavním jevišti a v Linbury, které budou upřednostňovat a signalizovat naše trvalé závazky v oblasti rozmanitosti.
Autenticita	Budeme aktivně spolupracovat s komunitami, abychom zajistili, že naše zobrazování různorodých kultur je respektující a autentické. Diverzifikujeme naše příběhy a jejich vyprávěče.
Talent	Zajistíme, že budeme mít rozmanité zdroje talentu pro umělecké společnosti, pro pracovníky na jevišti a širší pracovní sílu. Budeme rozvíjet talenty a zajišťovat, aby se příležitosti poskytovaly na spravedlivém základě.
Individualita	Budeme respektovat každého jednotlivce a zajistíme rovný přístup ke všem potřebným podporám, aby lidé mohli vynikat ve své práci a vždy se cítit v bezpečí. Budeme otevření rozmanitým životním zkušenostem, citlivě a ochotně naslouchat různým perspektivám uvnitř organizace.
Přístup	Uděláme více pro zlepšení přístupu a viditelnosti naší práce s komunitami, které měly historicky menší zapojení do baletu a opery. Odstraníme nebo snížíme praktické překážky pro přístup našeho publika a pracovní síly.
Správa	Dále rozvíjíme dovednosti potřebné k řízení naší práce v oblasti rovnosti, diverzity a inkluzivity s kulturní kompetencí a sebevědomím a zajistíme, že máme pro naše hodnoty a chování pokrokové politiky a postupy.

47

Základní strategická teze, ze které vychází RDI strategie v ROH je, že opera a balet patří všem. Strategie je vybudována a stavěna jako aktivní boj proti rasismu v operním divadle, s cílem přivést do ROH diváky a zaměstnance s různých kulturních a ekonomických zázemí a vytvářet podmínky, kde se budou moct cítit bezpečně sami sebou. Antidiskriminační strategie vychází z celkové koncepce RDI a obsahuje deset opatření:⁴⁸

⁴⁷ EQUALITY, DIVERSITY & INCLUSION STRATEGY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.roh.org.uk/about/our-commitments/edi-executive-summary>

⁴⁸ zdroj: OUR COMMITMENTS: EQUALITY AND DIVERSITY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/our-commitments>

- **Zodpovědnost:** v ROH se dlouhodobě potýkají s nedostatečnou zastoupeností, nerovnostmi, diskriminací a mikroagresí kvůli barvě pleti, etnickému původu a nebo víře. ROH se tak snaží přebírat zodpovědnost za prosazování změn v organizaci a v uměleckých oborech.
- **Nulová tolerance:** Rasismus a diskriminace nejsou tolerovány v ROH a jsou postihovány. Hlavním cílem opatření je aktivní podpora zaměstnanců a umělců, aby se postavili, nahlásili a okamžitě jednali proti rasistickému chování nebo jednání na všech úrovních organizace, na zkušebnách a v interakcích se zákazníky a mecenáši. Jednotlivé podněty mohou být podávány také anonymně prostřednictvím HR oddělení, které problémy musí brát vážně a neodkladně se jimi zabývat a dále je šetřit. Rovnost a inkluze se tak stávají součástí požadavků v náboru nových zaměstnanců.
- **Sebevzdělávání:** Povinná školení pro zaměstnance v oblasti RDI.
- **Nastavení očekávání:** Nastavení strategických cílů v oblasti RDI, jejich měření a vyhodnocování.
- **Rozvíjení kánonu:** ROH, jakožto přední operní a baletní scéna v Spojeném království, se snaží prezentovat jako moderní instituce, která je atraktivní pro mladé lidi a která udává směr pro budoucí vývoj operního a klasického tanečního divadla. Proto se snaží dostávat do popředí umělce a tvůrce z méně zastoupených etnických a kulturních zázemí a přinášet na jeviště i díla, která jsou zapomenuta nebo neuváděna. ROH chce aktivně mluvit o etnické a kulturní rozmanitosti a podpořit tak generační proměnu, která sebou nese i jiný způsob inscenování, ve kterém uváděné příběhy mají relevantní přesah do současné společnosti.
- **Rozmanitost při rozhodování:** Cílem tohoto opatření je nastavení metodiky výběrových řízení tak, aby se do ROH dostali i lidé z historicky méně zastoupených etnických menšin, a přinést tak rozmanitější pohled na fungování, zprávu a umělecký program v ROH.
- **Rovnost za scénou:** Využití dat a zkušeností k posouzení anonymních výběrových řízení, která byla v ROH zavedena. Opatření zároveň počítá s odstraňováním některých požadavků na některé pracovní pozice. Zároveň rozšíření dopadá na způsob inzercí volných pracovních míst tak, aby se nabídky práce dostaly i do etnických komunit a rozšířil se tak okruh kandidátů.

- **Rovnost na jevišti:** Toto opatření zasahuje do umělecké tvorby. Jeho cílem je větší diverzita u uměleckých pracovníků. Jedním z opatření je zákaz používání make-upu v představeních, který by zkrýval a nebo imitoval etnickou příslušnost role. Jinými slovy se ROH vymezuje proti tzv. *Black face*, který považuje za nepřijatelný a jeho užití zakazuje. ROH rovněž provozuje program Jette Parker pro mladé umělce, kdy první kolo probíhá anonymně. Tento způsob náboru rozvádí i do orchestru, kdy první kolo je rovněž anonymní (podmínkou je ovšem potřebný rozsah dovedností pro účast v konkurzu).
- **Mladí talenti:** Aktivní snaha ROH o zapojení většího počtu mladých talentů s africkým a jihoasijským diasporickým dědictvím do opery. ROH jmenoval pracovní skupiny pro přípravu nového projektu, který by zvýšil počet dětských performerů z těchto nedostatečně zastoupených prostředí.
- **Povinnost zodpovídat se:** Zvýšení etnické rozmanitosti, vytvoření inkluzivního prostředí a odstranění rasismu budou zahrnuty do cílů a ukazatelů klíčového výkonu každého oddělení a souboru. Tento závazek stanovuje celkovou snahu a přístup k rasové rovnosti, plány a cíle však budou specifické pro jednotlivá oddělení, s ohledem na problémy, kterým čelí, a způsoby, jak se s nimi vypořádávají. ROH zřizuje pracovní skupinu správní rady se zahrnutím etnicky a kulturně rozmanitých lidí, která přináší odbornost z vnitřního i vnějšího prostředí umění a kultury a které předsedá David Ross, předseda Královské opery, a která bude projekt RDI dohlížet a zodpovídat se výkonnému týmu.

Jeden z aktuálně běžících příkladů, jak ROH naplňuje vlastní RDI strategii, je současný projekt Orchestra Mentorship Program, zaměřený na podporu mladých talentovaných hráčů ve věku od 18 do 25 let. „*Hledáme mladé lidi z celého Spojeného království, kteří se identifikují jako členové globální většiny nebo jako členové jiné nedostatečně zastoupené skupiny a hrají následující nástroje: housle, kontrabas.*“⁴⁹ Tento program spočívá v angažovanosti mladých hráčů na hudební nástroje v operním divadle. V rámci tohoto programu je úspěšným uchazečům přidělený mentor přímo z orchestru, který je provází celým procesem hudebního nastudování operního a baletního představení. Tento projekt je pořádán ve spolupráci s *Black Lives in Music*.

⁴⁹We are looking for young people from throughout the UK who identify as being from the global majority background or from another underrepresented group, who play the following instruments: Violin, Double Bass. Zdroj: ORCHESTRA MENTORSHIP PROGRAMME [online]. Londýn: Royal Opera House, 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/orchestra/orchestra-mentorship-scheme>, Překlad: A. Bureš

Hudební ředitel ROH Tonny Pappano k projektu uvádí:

„Práce v jakémkoli orchestru je značně kolegiálním zážitkem, a věříme, že je důležité pomáhat mladým talentům a mentorovat je, když začínají svou kariéru. Vstup do organizace na začátku kariéry může být pro mladé talenty znepokojivý a přehlcojící. Chceme podporovat, mentorovat a pozitivně ovlivňovat tyto první zkušenosti v profesionálním prostředí. Nový pilotní program přivítá mladé, různorodé talenty a pomůže jim cítit se jako součást týmu.“⁵⁰

Do programu je zapojeno třináct orchestrálních hráčů, kteří působí jako mentoři pro mladé začínající profesionály. Program je otevřen pro občany Spojeného království ve věku od 18 do 25 let. Tento program navazuje na úspěšné programy, které ROH pořádá už od roku 2007, kdy podobné stážistické programy byly vypsány v oblastech IT, marketingu a financí. Programem v různých oborech prošlo již 76 stážistů a 90 % z nich zůstalo v kulturním a kreativním sektoru ve Spojeném království.

Podobný program zaměřený na uměleckou tvorbu je v ROH již od roku 2001. Jedná se o The Jette Parker Artists programme, který přivádí začínající umělce do ROH jako hostující umělce. Původně začal jako program pro operní zpěváky, v roce 2002 byl rozšířen o dirigenty a klavíristy, od roku 2007 i o mladé režiséry. Cílem programu je podpora snižování genderové nerovnosti v operním divadle ve Spojeném království a postupně byl doplněn o rozměr diverzity etnické a národnostní. Program se otevírá každé dva roky a první kolo konkurzu je anonymní.

Vedle etnické diverzity a rovnosti má ROH strategii a plán v oblasti gender pay gap. Tato strategie monitoruje a upravuje platovou vyváženost mezi muži a ženami v ROH. Povinnost sledovat gender pay gap je stanovena v EA2010 a ROH je povinna ji monitorovat a reportovat. V roce 2022 byl rozdíl v platech 3,9 % mezi muži a ženami na stejných a nebo podobných pozicích. Toto procento se ovšem od roku 2017 postupně snižuje. V roce 2021 tento rozdíl činil 13,7 %. V rámci genderové rovnosti ROH podporuje na pozicích, u kterých to je možné, hybridní formu práce, tak aby pracovní pozice lépe vyhovovaly především osobám na rodičovské dovolené.

V roce 2022 ROH také zavedla tzv. *Menopause policy*, která je upravuje pracovní podmínky pro ženy v menopauze a umožňuje jim flexibilnější pracovní dobu a práci z

⁵⁰OUR COMMITMENTS: EQUALITY AND DIVERSITY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/our-commitments>, Working in any orchestra is a hugely collegiate experience and we believe it's vital to assist and mentor young talent as they navigate the very beginnings of their career. Gaining access to organisations at the start of your career can feel daunting and overwhelming and we want to support, mentor and positively shape these very first experiences in a professional environment. This new pilot scheme will welcome young, diverse talent, helping them feel like they belong., Překlad: A. Bureš

domova (na pozicích, na kterých to je možné). ROH se rovněž ve spolupráci s asociací PIPA (Parents in Performing Arts) nastavuje pracovní podmínky pro rodiče. ROH má rovněž platformu *The Engender Network* pro ženy a non-binary pracovníky. Tato skupina dává podněty ke zlepšení pracovních podmínek, tak aby byly vyhovující pro jednotlivce s různými potřebami a pracovní prostředí bylo tak více genderově inkluzivní.

Pro rok 2023 ROH vytvořilo speciální pracovní skupiny na HR oddělení, které mají za úkol monitorovat a upravovat podmínky pro ženy v managementu a nastavovat podmínky pro jejich kariérní a platový růst v návaznosti na jejich individuální potřeby vycházející z rodinného kontextu a péče o děti.

ROH je financovaná z veřejného rozpočtu a její strategie tak odpovídá cílům stanovených AC, které popisují výše. Pokud by ROH se zásadně odklonila od AC nastaveného směru, znamenalo by to pro ni odsun finančních prostředků.

3.2. Francie

Francie, podobně jako Velká Británie, řeší problematiku RDI ve společnosti, která je nucena vyrovnávat se s důsledky početné migrace ze zemí Maghreb, které byly historicky součástí francouzského území. Francie se ovšem problematikou RDI (lépe řečeno tématy, které tato problematika zahrnuje, a hledáním jejich řešení) zabývá již od velké francouzské revoluce. Konečně samotná rovnost (*égalité*) je spolu s volností a bratrstvím jedním z hesel Francouzské republiky, které vzniklo za časů Velké Francouzské revoluce před více než 200 lety. Hlavní oblastí, kterou se Francie a její kulturní strategie zabývá, je genderová rovnost, zejména pak postavení žen v kulturním sektoru.

Francouzská kulturní politika se v oblasti RDI rozděluje na dva základní směry, které mají společný základ v Deklaraci práv člověka a občana. Ta stanovuje právo na svobodnou uměleckou tvorbu a právo na svobodnou kulturní sebeidentifikaci. Hlavním směrem, dominantním ve francouzském kulturním sektoru, je genderová rovnost, jejíž dodržování je od roku 2018 sledováno na celostátní úrovni.

Druhým směrem v oblasti RDI je začleňování komunit s jiným kulturním zázemím do kulturního života Francie. Hlavním cílem ministerstva kultury je boj proti genderové nerovnosti, diskriminaci, rasismu a sexuálnímu násilí a sexismu v kulturních organizacích,.

Ministerstvo kultury si v dokumentu *Feuille de route égalité* (Plán rovnosti) stanovuje cíle a opatření pro zajištění větší rovnosti a diverzity v kulturním sektoru. Plán je stanoven na 4 roky a uplatňován je od roku 2022.

Plán stanovuje následující oblasti a cíle:

- „*Diagnostika rizik diskriminace ve státní správě*;
- *Formální závazky v oblasti rovnosti mezi ženami a muži a v oblasti boje proti sexuálnímu násilí*;
- *Interní komunikace a osvěta*;
- *Politiky lidských zdrojů (nábor, řízení kariéry, sledování postupů...)*;
- *Politiky nákupu a vztahů s dodavateli*;
- *Poskytnutí poradenského týmu*;
- *Vytvoření sítě kontaktních osob ve všech službách a odděleních*;
- *Spolupráce s odborovými organizacemi*;
- *Opatření a partnerství v oblasti rovnosti v kulturních politikách.*⁵¹

Cílem tohoto plánu je získání dvou certifikátů: *Égalité professionnelle et Diversité* (Certifikát profesní rovnosti a Certifikát diverzity) Tyto certifikáty uděluje společnost AFNOR.

Plán počítá se změnami přímo na ministerstvu, ale také přináší konkrétní kroky v oblasti boje proti sexuálnímu násilí a sexismu. Hlavní cíl plánu je zajistit větší podíl žen v manažerských pozicích v kultuře. V živém umění v roce 2021 bylo v manažerských pozicích pouze 24 % žen.⁵²

Dokument popisuje následující opatření:

- A. Pokračování v naplňování ministerské strategie v oblasti společenské odpovědnosti, sociální odpovědnosti a environmentální odpovědnosti z let 2016 až 2020. Zde

⁵¹ SECRÉTARIAT GÉNÉRAL. Feuille de route égalité 2022. Ministère de la Culture [online]. Paris: Ministère de la Culture, Březen 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-administrative/Feuille-de-route-Egalite-2022>, str. 8, de diagnostic des risques de discrimination en administration centrale ; • de formalisation des engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre les violences sexuelles ; • de communication et sensibilisation interne ; • de politiques de ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, suivi des promotions...) ; • de politique des achats et des relations avec les fournisseurs ; • de mise à disposition d'une cellule d'écoute ; • de mise en place d'un réseau de personnes référentes dans l'ensemble des services et directions ; • d'association des organisations syndicales ; • de mesures et de partenariats en matière d'égalité dans les politiques culturelles. Překlad: A. Bureš

⁵² SECRÉTARIAT GÉNÉRAL. Feuille de route égalité 2022. Ministère de la Culture [online]. Paris: Ministère de la Culture, Březen 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-administrative/Feuille-de-route-Egalite-2022>, str.31

stanovuje ministerstvo kultury jako prioritu pro aktivní podporu diverzity společenské, rovnosti mezi muži a ženami a větší zapojení osob s handicapem do kultury.

- B. Větší sběr dat v oblasti RDI. Ministerstvo nedisponuje dostatečnými daty pro objektivní hodnocení. Proto plán definuje jako další z opatření sběr většího množství dat o pracovnících v kulturních organizacích, se zaměřením na vztah genderu a jejich příjmů.
- C. Větší angažovanost ministerstva v narovnávání nerovnosti v top managementu. Cílem plánu je vyrovnaný poměr mužů a žen v řídicích pozicích a nulový gender pay gap.
- D. Spuštění pilotních projektů, jejich vyhodnocování a následná optimalizace celé strategie v oblasti rovnosti a diverzity.
- E. Vzdělávání u mladých lidí a větší diverzita a rovnost na uměleckých školách.
- F. Odstranění nevhodných a škodlivých forem komunikace v managementu, které implikují a nebo podněcují rasismus a sexismus.

Plán počítá i s legislativními změnami. Jednou z nich, která se dotýká i živého umění, je změna zákona 83-634, článek 6 (*L'article 6 quater de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983*), která stanovuje, že ve výběrových komisích musí být každé pohlaví zastoupeno v minimální míře 40 %. Dále se počítá s úpravou v zákoně 2012-347, článek 52 (*L'article 52 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012*), kdy veřejné instituce mají povinnost být genderově vyvážené. Dále zákon 2021-1775 (*La loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021*) upravuje rovný přístup k ekonomickým a pracovním příležitostem. Zákon stanovuje společnostem a organizacím, které čerpají veřejné finance, povinnost mít v řídicích orgánech zastoupeno minimálně 40 % od každého pohlaví.

V oblasti RDI je důležitý zákon 2018-771, který stanovuje povinné ukazatele pro rovnost mužů a žen v organizacích. Jedná se o zákonnou normu, která ukládá všem společnostem s více jak 50 zaměstnanci každý rok (nejpozději do března roku následujícího) zveřejňovat index rovnosti mužů a žen. Úroveň tohoto indexu jsou společnosti povinny reportovat i Comité social et économique (CSE) a l'inspection du travail (Dreets)⁵³. Tento index je složený ze čtyř sledovaných kritérií pro organizace a firmy od 50 do 250 zaměstnanců, pro firmy a organizace nad 250 zaměstnanců je indikátorů rovnosti pět.

Stanovená kritéria jsou následující:

⁵³ Sociální a ekonomická komise a úřad práce

1. „Rozdíl ve mzdách mužských a ženských zaměstnanců“;
2. rozdíl v rozložení individuálních zvýšení mezd;
3. rozdíl v rozložení povýšení (pouze ve firmách s více než 250 zaměstnanci);
4. počet zaměstnankyň, které obdržely zvýšení po návratu z mateřské dovolené;
5. Genderovou rovnost mezi deseti zaměstnanci s nejvyšší mzdou.⁵⁴

Každé z kritérií má maximální bodové ohodnocení:

1. 0 až 40 bodů
2. 0 až 20 bodů pro organizace s počtem zaměstnanců nad 250,
0 až 35 bodů pro organizace s 50 až 249 zaměstnanci
3. 0 až 15 bodů - pouze pro firmy a organizace s více jak 250 zaměstnanci
4. 0 až 15 bodů
5. 0 až 10 bodů

Maximální počet udělených bodů je pro všechny velikosti firem stanoven na 100 bodů. Firmy, které dosáhly indexu nižšího než 85 bodů, mají od roku 2022 rovněž zákonnou povinnost zveřejnit a stanovit plán narovnání genderových podmínek v pracovním prostředí, aby dosáhly dostatečného počtu bodů v indexu. Pro společnosti, které mají index nižší než 75, pak platí povinnost zveřejnit navíc ještě plán na odstranění vad. Pokud daná společnost tento index viditelně nezveřejní, nebo nenastaví plán, jak zvýšit počet bodů, případně neuzavře kolektivní dohodu s odbory a její index je menší než 75 bodů, hrozí jí pokuta ve výši 1 % z celkové výše vyplácených mezd. Pokud u firem s menším indexem jak 75 nedojde k dosažení hranice 75 bodů do tří let, hrozí jim pokuta ve výši 1 % z celkové výše vyplácených mezd.

Metodiku výpočtu určuje *Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion* (Ministerstvo práce, zaměstnanosti a integrace). Výpočet se provádí a hlásí na vládní platformě EGAPRO (Index de l'égalité professionnelle et représentation équilibrée femmes-hommes). Úředníci mají také možnost využít připravené excelové tabulky na

⁵⁴ zdroj: Index de l'égalité professionnelle : calcul et questions/réponses [online]. Paris: Le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/index-egapro>, L'écart de rémunération femmes-hommes, L'écart de répartition des augmentations individuelles, L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés), Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations. Překlad: A. Bureš

stránkách ministerstva, které se následně vyplněné zasílají prostřednictvím platformy EGAPO k rukám úřadu práce. Důvodem těchto zákonných norem je stále existující platová nerovnost mezi ženami a muži ve Francii, které v roce 2022 dosahuje výše 9 %.⁵⁵

V rámci naplňování plánu na větší rovnost chce ministerstvo kultury rozšiřovat počet organizací s certifikátem AFNOR *Égalité professionnelle et Diversité*. Jedná se o certifikáty, které ve společnostech zkoumají, mapují a evaluují přístup k tématům k rovnosti a diverzitě. Jedná se o individuální soubor opatření, která zamezují diskriminaci na pracovišti a umožňují rovný kariérní růst a rovný přístup k pracovním příležitostem. V současné době udělení tohoto certifikátu dosáhla dvě operní divadla: Opéra national de Paris a Théâtre national de l'Opéra-Comique.

V duchu kulturní strategie ministerstva kultury se nese i strategie a přístup L'Opéra national de Paris (ONP). Tato instituce je držitelem AFNOR certifikátů *Égalité professionnelle et Diversité*. Tyto dvě certifikace umožňují ONP hodnotit jejich procesy v oblasti lidských zdrojů, a případně je upravovat. Tyto certifikáty uznávají a propagují osvědčené postupy v oblasti náboru a profesního rozvoje, které podporují rovnost žen a mužů a rozmanitost na pracovišti, a posilují konstruktivní společenské diskuze. Jsou také metodologickým průvodcem a nástrojem pro stimulaci, který umožňuje ONP stále více posilovat rovnost práv mezi zaměstnanci.

Tato strategie je hlavním cílem manažerského záměru v ONP od roku 2014 a propisuje se také do pracovních směrnic, zejména pak do etického kodexu. Jednotlivé projekty jsou důležitým komunikačním nástrojem ve vztahu k publiku. V rámci certifikace má ONP rozpracovaných pět projektů, z toho dva se přímo vztahují k zaměstnancům a náboru nových zaměstnanců.

Prvním z projektů je *Dix Mois d'École et d'Opéra* (Deset měsíců školy a opery). Jedná se o vzdělávací program pro děti a mládež, ve spolupráci s Ministerstvem školství, který se snaží podporovat diverzitu v operním divadle, skrze její zatraktivňování pro mladé. Cílem programu je ukázat dětem a dospívajícím z komunit s malým a nebo žádným přístupem k opeře svět divadla.

Druhým z projektů je *OpérApprentis* (operní učni), umělecký a vzdělávací program určený pro mladé dospělé, kterým zprostředkovává v podobě stáží přímou zkušenost s

⁵⁵L'INDEX DE L'ÉGALITÉ, POUR FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS L'ENTREPRISE. Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion [online]. Paris: Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/index_egalite_avril2021_flyer_vdef.pdf

operním divadlem napříč jednotlivými profesemi. Tento program je určený pro střední školy a jeho cílem je zatraktivnění oborů v oblasti živého umění.

Vedle vzdělávacích programů, které se zaměřují na podporu diverzity a inkluze do budoucna u mladé generace (generace Z), má ONP i kontrolní a evaluační systém pro rovnost mezi muži a ženami, podle zákona 2018-771. V tomto ohledu získala ONP 95 ze 100 bodů (gender pay gap pro rok 2022 je 0 %) ⁵⁶.

Dalším důležitým nástrojem pro RDI v ONP je etický kodex. V něm si v oblasti RDI stanovují následující povinnosti:

- *„Sjednocení různých interních a externích iniciativ ve prospěch rovnosti příležitostí a rozmanitosti;*
- *Závazek k sociální odpovědnosti, zejména zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a lepší sledovatelnost výběru při náboru a kariérním rozvoji.*
- *L'Opéra national de Paris se zavazuje podporovat rozmanitost nejen mezi svým publikem a partnery, ale i mezi zaměstnanci.*
- *Národní opera v Paříži rovněž vyzývá své zaměstnance a partnery, aby dbali na zachování a propagaci hodnot rovnosti a rozmanitosti.* ⁵⁷

Opéra national de Paris, jakožto hlavní francouzská operní scéna, v rámci své RDI strategie využívá zákonné normy a zároveň podporuje diverzitu u mladých začínajících talentů prostřednictvím své akademie. Na podobných základech stojí i druhý zkoumaný příklad z Francie, kterým je *Opéra national de Lyon*. V duchu státní kulturní politiky má Opéra national de Lyon připravenou i vlastní metodiku a strategii přístupu k RDI z pohledu zaměstnavatele. Ta se zabývá rovností mužů a žen v pracovním prostředí a vznikla v roce 2021 v návaznosti na zákon 2018-771.

„Navíc je Opera povinna každý rok zveřejňovat index rovnosti žen a mužů, který je založen na ukazatelích vedoucích k hodnocení ve výši až 100 bodů. Tento index měří rozdíly ve mzdách a postavení mezi ženami a muži a upozorňuje na oblasti, ve kterých je třeba se

⁵⁶ zdroj: Diversité et égalité [online]. Paris: Opéra national de Paris, 2019 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.operadeparis.fr/nous-rejoindre/ressources-humaines/diversite-et-egalite>

⁵⁷ La charte éthique [online]. Paris: Opéra national de Paris [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.operadeparis.fr/nous-rejoindre/ressources-humaines/la-charte-ethique>. L'Opéra national de Paris poursuit les objectifs suivants : La mise en cohérence des différentes initiatives internes et externes en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité ; L'engagement relatif à sa responsabilité sociale notamment en garantissant une égalité de traitement entre ses salariés et une meilleure traçabilité des choix en termes de recrutement et d'évolution de carrière. L'Opéra national de Paris s'engage à promouvoir la diversité, que ce soit au sein de son public, de ses partenaires comme de ses salariés. L'Opéra national de Paris invite, de la même façon, ses salariés et partenaires à veiller à la préservation et à la promotion des valeurs d'égalité et de diversité. Překlad: A. Bureš

zlepšit. Během posledních tří let měla Opéra de Lyon skóre výrazně vyšší, než je státem stanovená minimální hranice 75 bodů. Pro rok 2022 dosahuje Opéra de Lyon skóre 95/100 bodů a po druhý rok za sebou udržuje skóre nad 90/100. Toto skóre je vypočítáno na základě následujících čtyř ukazatelů: Rozdíl ve mzdách vyplácených ženám a mužům

(získané skóre: 35/40), Rozdíl v míře zvýšení mezd mezi ženami a muži (získané skóre: 35/35), Procento zaměstnankyň, které obdrží zvýšení platu v roce po návratu z mateřské dovolené (získané skóre: 15/15) a genderová rovnost mezi ženami a muži v nejvyšších 10 příjmech (získané skóre: 10/10)⁵⁸

Vedle strategie na srovnání postavení mužů a žen v organizaci má lyonská opera druhou linii RDI strategie, která je v současné etapě zaměřena na práci s publikem, zejména mladým. V rámci komunitních projektů se snaží utvářet inkluzivní podmínky pro minority. Dlouhodobým plánem opery je pak rekrutovat nové zaměstnance jak v uměleckých, tak i provozních a administrativních profesích právě z řad dnešních francouzských minorit.

3.3. Itálie

Itálie si v současné době prochází politickými změnami, které s sebou nesou i personální změny v kulturních organizacích. Jednou ze změn, kterou prosazuje současná vláda, je nemožnost obsazovat vedoucí funkce v národních institucích osobami ze zahraničí. „Dva ředitelé opery francouzské národnosti totiž mají přijít o práci kvůli novému opatření, které minulý čtvrtek přijala Rada ministrů a které požaduje, aby všichni zahraniční ředitelé operních domů starší sedmdesáti let opustili své funkce nejpozději do 10. června. (2023, pozn. autora).“⁵⁹ I přesto má italské ministerstvo kultury zpracovanou deklaraci o diverzitě a inkluzi v rámci italského předsednictví G20.

Dále má Itálie zpracovanou metodiku a postup pro genderovou rovnost napříč odvětvími. Strategie RDI italského ministerstva kultury by se tak dala rozdělit na dvě části:

- A. Rovnost mezi ženami a muži, snižování platové nerovnosti a větší podíl žen v kulturním top managementu.

⁵⁸Zdroj: Égalité professionnelle et engagements [online]. Lyon: Opéra national de Lyon [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.opera-lyon.com/l-opera-de-lyon/un-opera-engage/egalite-professionnelle-et-engagements>, originální text je uveden v příloze č. 1. Překlad: A. Bureš

⁵⁹Zdroj: POCHOBRADSKÁ, Marie a Tea VESELÁKOVÁ. Italská premiérka Meloniová vydává zákony znevýhodňující LGBTQ+, zastrašovat má i novináře. Český rozhlas: Svět ve dvaceti minutách [online]. Praha: Český rozhlas, 14.5.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/italska-premierka-meloniova-vydava-zakony-znevychodnujici-lgbtq-zastrasovat-ma-i-8991300>

B. Kultura jako nástroj sociální inkluze a snižování společenských rozdílů, zejména na předměstí velkých měst.

V rámci již zmiňovaného italského předsednictví státům G20 se ministři kultury usnesli na společné deklaraci, která zahrnuje také koncept diverzity. Tato deklarace byla podepsána v červenci 2021. O RDI se zmiňuje usnesení č. 1 v následujícím znění:

1. **„Kultura a kreativní sektory jako motory udržitelného a vyváženého rozvoje**

- 1.1. *Odvoláváme se na to, že kultura má svou vnitřní hodnotu, je zásadním prvkem lidského rozvoje a hraje zásadní roli při podpoře odolnosti a obnovy našich ekonomik a společností, které byly silně zasaženy pandemií COVID-19. Kultura je základem pro oživení prosperity, sociální soudržnosti a blahobytu jednotlivců a komunit.*
- 1.2. *Zdůrazňujeme, že kulturní a kreativní sektory samy o sobě představují důležité ekonomické motory a jsou významným zdrojem pracovních míst a příjmů; a že generují důležité dopady na ekonomiku obecně, protože jsou motory inovace a zdrojem tvůrčích schopností, a přispívají také k růstu v jiných oblastech.*
- 1.3. *Poukazujeme na důležitost kulturních práv, která jsou stanovena ve Všeobecné deklaraci lidských práv a v dalších globálních a regionálních lidskoprávních nástrojích, pro účinnou obnovu prostřednictvím kultury. Příkladání důležitosti hodnotám, jako je lidská a kulturní rozmanitost, dostupnost kultury, participace a kulturní dialog, považujeme za nezbytný předpoklad pro existenci společností, které jsou inovativnější, udržitelné, soudržné, odolné, bezpečné a inkluzivní.*
- 1.4. *Uznáváme sociální dopad kulturních a kreativních sektorů, podporujeme zdraví a kvalitu života, podporujeme sociální začleňování, rovnost pohlaví a emancipaci žen, využívání lokálního sociálního kapitálu, povzbuzujeme behaviorální změny směrem k udržitelnějším způsobům produkce a spotřeby a zkvalitňování životního prostředí, ve prospěch všeobecné kvality života.*
- 1.5. *Zdůrazňujeme význam takové politiky na poli zaměstnávání, sociální ochrany, inovace a podnikání, která zohledňuje potřeby kulturních a kreativních*

setorů, za účelem podpory těchto sektorů během pandemické krize a s cílem pomoci jim využít transformační potenciál kultury k zotavení a obnově.⁶⁰

V rámci inkluze italské ministerstvo kultury aktivně podporuje rozvoj kultury na předměstí velkých měst, což bývají zpravidla vyloučené lokality se sociálními a ekonomickými problémy. Jedná se o formu dotační výzvy, na kterou je alokováno 22,2 milionu eur rozdělených mezi hlavní regionální města. Finanční příspěvek přiznávají města profesionálním organizacím v oboru živého umění, které svou činnost aktivně vykonávají minimálně tři roky. Podmínky jednotlivých dotačních titulů si města stanoví sama. Cílem projektu je podpořit „projekty sociální inkluze, vyrovnávání regionálních disparit a ochrany zaměstnanosti, stejně jako ocenit hmotné a nehmotné kulturní dědictví prostřednictvím živého umění.“⁶¹

Itálie se, podobně jako Francie, soustředí primárně na rovnost žen a mužů v pracovním prostředí. Klíčové jsou dvě hlavní strategie:

- *Piano triennale delle azioni positive 2022-2024* (Tříletý plán pozitivní změny na roky 2022 až 2024)
- *Piano di uguaglianza di Genere* (Plán genderové rovnosti)

Tyto strategie vychází primárně z plánu Evropské unie o rovnosti žen a mužů a jsou závazné pro státní orgány a organizační složky státu. Jejich zveřejnění a vyhodnocování je povinným indikátorem pro účast v grantovém programu *Horizon Europe* (výzkumný a inovační grantový program). Pro samotná divadla ovšem nejsou tyto dokumenty závazné.

V Itálii v oblasti rovnosti platí také následující legislativa:

- Legislativní vyhláška ze dne 9. července 2003, č.j. 215, zahrnující „Provádění směrnice 2000/43/ES o rovném zacházení s lidmi bez ohledu na rasu a etnický původ“;
- Legislativní vyhláška ze dne 9. července 2003, č.j. 216, zahrnující "Provádění směrnice 2000/78/ES o rovném zacházení v zaměstnání a pracovních podmínkách"

⁶⁰ Zdroj: G20: dichiarazione congiunta dei ministri della Cultura. Řím, 2021. Dostupné také z: https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/DichiarazioneFinale_G20_ITA.pdf, originální text je uveden v příloze č. 1. Překlad: A. Bureš

⁶¹ Periferie [online]. Řím: Ministero della cultura, 2022 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://www.beniculturali.it/periferie>, progetti di inclusione sociale, di riequilibrio territoriale e tutela occupazionale, nonché di valorizzare il patrimonio culturale materiale e immateriale attraverso le arti performative. Překlad: A. Bureš

- Legislativní vyhláška ze dne 11. dubna 2006, č.j. 198, o "Kodexu rovných příležitostí pro muže a ženy" podle čl. 6 zákona č.246 ze dne 28. listopadu 2005, dále pak články 13, 15, 36, 37, 38, 43, 46 a 48, ve znění legislativního výnosu ze dne 25. ledna 2010, č. 5 obsahujícího implementaci směrnice Evropského parlamentu 2006/54/ES o zásadě o rovných příležitostech a rovném zacházení pro muže a ženy ve věcech zaměstnání a povolání“ a ve znění zákona ze dne 5. listopadu 2021, č. 162 „Změny zákoníku podle legislativního nařízení ze dne 11. dubna 2006, č. 198 a další ustanovení o rovných příležitostech pro muže a ženy na pracovišti“

I přesto, že v Itálii není strukturálně definovaná politika v oblasti RDI, připravila italská opera Teatro alla Scala ve spolupráci se společností Newton úpravu interního etického kodexu a implementování principů RDI do fungování opery. Etický kodex se v tomto ohledu zabývá diskriminací a sexuálním obtěžováním na pracovišti a obecnými pravidly nábory zaměstnanců. Základní funkce kodexu jsou následující:

- **„Preventivní:** *Kodifikace etických zásad a základních pravidel chování, které všechny zainteresované subjekty musí dodržovat, je vyjádřením vážně míněného a skutečného závazku nadace zajistit zákonnost své činnosti, zejména v oblasti prevence nezákonného jednání.*
- **Kognitivní:** *Kodex prostřednictvím stanovení obecných zásad a pravidel chování umožňuje rozpoznat neetické chování a ukazuje žádoucí způsoby výkonu funkcí a pravomocí přidělených jednotlivcům.*
- **Legitimační:** *Kodex výslovně stanovuje povinnosti a odpovědnosti nadace vůči zainteresovaným subjektům, aby byla naplněna jejich očekávání.*
- **Motivační:** *Kodex, vyžaduje dodržování deklarovaných zásad a pravidel, přispívá k rozvoji etického povědomí a posiluje pověst nadace a důvěru zainteresovaných subjektů v nadaci.”⁶²*

Kodex upravuje obecně chování zaměstnanců a vedení divadla jak v otázkách chování na pracovišti, tak i v otázkách korupce, střetu zájmů a pod.

Chování na pracovišti upravuje etický kodex v článku 4. *Zásady chování ve vztahu k personálu.* Článek 4.1.1. pak diskriminaci přímo zakazuje.

⁶² Zdroj: FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. Codice Etico della Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Milán, 2023. Dostupné také z: <https://www.teatroallascala.org/static/upload/cod/codice-etico---agg--2023.pdf>, str. 3, originální text je uveden v příloze č. 1. Překlad: A. Bureš

„Nadace předchází diskriminaci a odsuzuje jakoukoli její formu, ať už přímou nebo nepřímou, založenou na tzv. 'faktorech diskriminace', jako jsou například: rasový původ, etnický původ, národnost, náboženství, osobní a politické přesvědčení, odborová příslušnost, handicap, věk, pohlaví, sexuální orientace, genderová identita, osobní zdravotní a hygienické péče nebo péče o rodinu, těhotenství, mateřství nebo otcovství (včetně adopce), osobní vlastnictví a výkon s ním souvisejících práv.“⁶³

Podobně hovoří i článek 4.1.6. který předepisuje rovný přístup k pracovním nabídkám a pracovním příležitostem pro relevantní kandidáty. Cílem je zajištění rovnosti v organizaci. V rámci inkluze má Teatro alla Scala vypracovaný samostatný jednostránkový dokument *Per un ambiente di lavoro inclusivo* (Pro inkluzivní pracovní prostředí), který je určený pro zaměstnance. Tento dokument poskytuje konkrétní návod, jak postupovat, když zaměstnanec zažívá diskriminaci na pracovišti, nebo je jejím svědkem. Návod zahrnuje pět kroků:

- 1. „Pokud vnímáte chování jako nežádoucí, obtěžující nebo s ním nesouhlasíte, pak je to projev obtěžování, navzdory případným komentářům "Jen jsem si dělal/a legraci". Pouze vy sami můžete rozhodnout, co překračuje vaše osobní a intimní hranice.“*
- 2. Ti, kdo jsou cílem obtěžování, si toho často nejsou plně vědomi, nebo podceňují dopad takového chování. Nikdy nepodceňujte násilí na pracovišti.*
- 3. Neakceptujte v žádném kontextu nadávky, křik, hrozby, vyloučení a izolaci. Nedovolte, aby si na vás někdo zvykl „zvyšovat hlas“.*
- 4. Projevte nesouhlas v případě, že se někdo chová obtěžujícím způsobem. Zaujměte vůči obtěžování nesouhlasný postoj.*
- 5. Pokud se cítíte nepříjemně v nějakém vztahu uvnitř divadla, jedněte rychle a zasáhněte dříve, než se situace bude pravidelně opakovat nebo eskaluje. A především požádejte o pomoc a respektujte sebe samu/sebe sama.“⁶⁴*

⁶³ Zdroj: FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. Codice Etico della Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Milán, 2023. Dostupné také z: <https://www.teatroallascala.org/static/upload/cod/codice-etico---agg--2023.pdf>, str. 7, La Fondazione previene e condanna fermamente ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, basata sui c.d. “fattori di discriminazione” quali, tra gli altri: razza, origine etnica, nazionalità, religione, convinzioni personali e politiche, affiliazione sindacale, handicap, età, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, esigenze di cura personale o familiare, stato di gravidanza, di maternità o paternità (anche adottive), titolarità ed esercizio dei relativi diritti. Překlad: A. Bureš

⁶⁴ FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO. Milán, 2023. Dostupné také z: https://www.teatroallascala.org/static/upload/sca/scala_lavoro_leaglet_17x24_it.pdf, originální text je uveden v příloze č. 1. Překlad: A. Bureš

Samotná implementace inkluzivních opatření do provozu opery byla rozdělena do 3 kroků. Prvním krokem bylo samotné doplnění etického kodexu ve výše uvedeném znění. Druhý krok představovalo tematické školení pro management. Jednalo se o čtyři semináře.

První seminář se zabýval inkluzivním leadershipem, tedy jak manažersky pracovat s potřebami jednotlivých zaměstnanců a jak inkluzi komunikovat směrem k podřízeným a podporovat ji. Druhý workshop se zabýval leadershipem změny, tedy jak řídit změny v oblasti RDI v organizaci. Třetí workshop se zabýval obecně inkluzivním chováním. Čtvrtý workshop se zabýval metodikou přijímacích pohovorů a hledáním způsobu, jak nastavovat rovné a inkluzivní podmínky výběrových řízení. Přesnou náplň jednotlivých workshopů uvádím v příloze číslo 2.

Třetím krokem v rámci implementace je zavedení nové pracovní pozice tutora. Tato pozice má podporovat interní komunikaci ohledně RDI. Pro podporu závazku k rovným příležitostem a respektu byla vytvořena síť mentorů, vybraných z řad zaměstnanců pracujících v různých organizačních složkách divadla. Tito mentoři jsou dostupní, nezávislí, vyškolení a připraveni pomáhat všem zaměstnancům divadla, kteří se potýkají s obtěžováním a šikanou ve svém současném pracovním prostředí. Role tutora spočívá v tom, že naslouchá obavám a zkoumá nahlášené problémy, poskytuje bezpečné, podpůrné a nesoudící prostředí, nabízí dostupné možnosti řešení, předkládá další možnosti pomoci a podpory (pokud je to potřeba) a aktivně spolupracuje s personálním oddělením a vedením, pokud řešený problém představuje zdroj nepřijatelného rizika pro jednotlivce nebo organizaci. Úkolem tutora ovšem není jakýkoliv způsobem vést vyšetřování nebo jednat jako soudce nebo zástupce jedné strany ve sporu; rozhodovat, zda chování nebo jednání představuje šikanu nebo obtěžování; rozhodovat za osobu, která žádá o pomoc nebo poskytovat právní poradenství.

Mezi další kroky, které má La Scala stanovené v rámci strategie RDI, patří již probíhající školení HR oddělení, rovněž probíhající rozvoj a školení managementu, a postupný fokus na jednotlivá oddělení s cílem zavést v nich pozici tutora pro zlepšení podmínek na pracovišti.⁶⁵

3.4. Nizozemsko

V Nizozemsku je téma RDI zahrnuto v kulturní politice. Nizozemská vláda zřizuje Raar voor Cultuur (Rada pro kulturu), která v rámci kulturní politiky na období 2021-2024 stanovuje také RDI cíle.

⁶⁵ Zdroj: Andrea Notarnicola (Newton), Jane Odlum a Alessandro Matta (Fondazione La Scala Milano), Opera Europa - HR Forum Milan 5.5.2023

„V rámci přípravy naší nedávno zveřejněné oborové zprávy jsme zjistili, že účast zejména na tradičnějších (nebo nejvíce dotovaných) formách kultury není pro mnoho Nizozemců samozřejmá, ať už proto, že je stávající nabídka neoslovuje, nebo proto, že mají odlišná měřítká vkusu.

Považujeme to za problematické, protože to maří dva ze čtyř cílů kulturní politiky. To se týká především druhého cíle, který prosazuje, aby každý v Nizozemsku měl přístup ke kultuře. V současné situaci je (dotovaný) kulturní sektor nedostatečně dostupný pro některé skupiny, jako jsou osoby s nižším příjmem, osoby s tělesným nebo mentálním handicapem nebo osoby z prostředí s omezenou dostupností kulturní nabídky. Pro ostatní skupiny populace není rozsah kulturní nabídky dostatečně atraktivní nebo přitažlivý, jako například pro rostoucí skupinu lidí, která nenachází zálibu v tradičnějších holandských uměleckých formách. Týká se to například mnoha Nizozemců s odlišným kulturním zázemím, jejichž umělecké názory a vkusové preference jsou (částečně) zakořeněny v jiné tradici, a kteří také hledají ve svém kulturním životě jiné zkušenosti, než jaké nabízí dotované umění. Ale i rodilí Nizozemci dnes ve stále větším počtu upřednostňují umělecké žánry a výrazy jiné než kanonické: méně tradiční, novější, nezápadní, multidisciplinární, digitální, hyper-osobní, mezioborové (například tam, kde se umění dotýká jiných oblastí, jako je zdravotnictví nebo kreativní průmysl), atd.⁶⁶

Do samotné kulturní politiky se RDI dostává v pilíři číslo 3 *Een inclusief beleid, een groter bereik* (Inkluzivní politika, širší dosah). V rámci tohoto pilíře je deklarována snaha o odstranění bariér návštěvy divadla a větší podpora diverzity v uměleckém vzdělávání.

Co se týče zaměstnanců a RDI, kulturní politika počítá v jednom ze svých pilířů se *zdravým trhem práce* v oblasti kultury. Předpokladem pro zdravý trh jsou: spravedlivá mzda, spravedlivá sektorová zvýhodnění, kvalitní kariérní příležitosti a zdravé konkurenční prostředí.⁶⁷ V Nizozemsku se této problematice věnuje *Fair practice code* (Kodex spravedlivé praxe), který vznikl na popud samotných kulturních organizací a kulturní politika s ním počítá jako s budoucí normou pro pracovní prostředí v kulturních a kreativních odvětvích, zejména u organizací, ve kterých není uzavřena kolektivní smlouva.

⁶⁶ Zdroj: RAAR VOOR CULTUUR. Advies Cultuurbestel 2021 – 2024: Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Amsterdam, 2019. Dostupné také z: <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-cultuurbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>, str. 40, originální text je uveden v příloze č. 1. Přeloženo umělou inteligencí, korekce A. Bureš

⁶⁷ RAAR VOOR CULTUUR. Advies Cultuurbestel 2021 – 2024: Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Amsterdam, 2019. Dostupné také z: <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-cultuurbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>, str. 51

Kodex spravedlivé praxe vydala profesní asociace Kunsten'92, která sdružuje a zastupuje pracovníky v kulturních a kreativních odvětvích. Kodex spravedlivé praxe je rozdělen do pěti částí:

- solidarita
- transparentnost
- udržitelnost
- diverzita
- důvěra

Samotnou diverzitu pak kodex rámcově definuje následovně:

- *„Všechny strany pracují na posílení inkluze v rámci odvětví. To se nevztahuje pouze k inkluzi na základě kulturního nebo etnického původu, ale také na základě pohlaví, sexuální orientace, věku, znalostí a dovedností a sociálního zázemí.*
- *Všechny strany přijímají zodpovědnost za implementaci Code Culturele Diversiteit (Kodex kulturní diversity) tím, že jej uplatní ve své vlastní organizaci, a že budou řešit také zodpovědnost svých spolupracovníků v tomto ohledu.*
- *Všechny strany přijímají zodpovědnost za rozmanitost v ohledu publika, programu a personálu, a v diskusních fórech a procesech tvorby strategií.*
- *Struktura vnitřní organizace a podmínky zaměstnávání jsou přizpůsobeny odpovídajícím způsobem, v případě že je to žádoucí.”⁶⁸*

Vedle Kodexu spravedlivé praxe v Nizozemsku existuje i výše zmíněný *Kodex kulturní diversity*, který vznikl v pracovní skupině při Ministerstvu kultury, sportu a vzdělávání a je v současnosti dobrovolným kodexem pro kulturní organizace. Tento kodex stojí na čtyřech pilířích, označených jako 4'P⁶⁹:

⁶⁸ Zdroj: KUNSTEN '92. Fair Practice Code (English version). Amsterdam, 2019. Dostupné také z: <https://fairpracticecode.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/04/fairpractice-code-eng-2019-digitaal.pdf>, str. 18. All parties work towards enhancing inclusivity within the sector. This not only pertains to cultural or ethnic background, but also gender, sexual orientation, age, knowledge and skills, and socioeconomic background. All parties accept responsibility for the implementation of the Cultural Diversity Code, by implementing it within their own organisation and in the field, and by addressing other parties' responsibility in this respect. All parties accept responsibility for diversity in terms of public, programme and personnel, and in representation forums and policy-making processes. The structure of the internal organisation and the employment conditions are adapted accordingly, where necessary. Překlad: A. Bureš

⁶⁹ zdroj: Code Culturele Diversiteit [online]. Amsterdam: Code Culturele Diversiteit, 2017 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://codeculturelediversiteit.com/>

- Program
- Publikum
- Personál (včetně členů správních rad)
- Partneři

V tomto ohledu Rada pro kulturu konstatuje, že tyto dva kodexy často nejsou začleněny do fungování organizace. Proto navrhuje povinnost implementovat tyto principy do dotačních systémů jako jedno z povinných kritérií pro žadatele o dotaci.

V rámci kulturní politiky má nizozemská Rada pro kulturu strategii přímo pro divadlo *Over grenzen* (Přes hranice). I zde jsou stanoveny přesnější cíle RDI z pohledu zaměstnanců.

„Vidíme však, že v posledních letech je v divadle následkem silnějšího propojení se společnostmi volen inkluzivnější přístup. Z toho vyplývá, že mladí tvůrci pocházejí z různých společenských prostředí a tak přispívají k větší pestrosti divadelního sektoru. Část z nich přispívá do programu inscenacemi s kulturně různorodými tématy, přičemž aktivně cílí na kulturně různorodé publikum. Kulturní rozmanitost se nepromítá pouze na dění na jevišti, ale slouží přímo jako výchozí bod při dramaturgii a tvorbě inscenace, kdy nahlíží svět z různých perspektiv a pracuje s příběhy, které oslovují různorodé publikum. Tyto inscenace pak fungují jako 'pars pro toto' celé společnosti, která se musí vypořádat s rozmanitostí perspektiv. Například v případě 'A raisin in the sun', kterým Well Made Productions přináší černošský divadelní repertoár na nizozemské jeviště, nebo 'Race' od Het Nationale Theater, za který získala Romana Vrede poprvé v nizozemské divadelní historii jako černošská herečka cenu Theo d'Or. Vedle toho stojí inscenace, která předestírají kulturně různorodá témata širšímu publiku, například inscenace divadelního tvůrce Sadettina Kirmiziyüze, které vycházejí z jeho turecko-nizozemského původu. [...]

Téma diverzity se mimochodem nedotýká pouze kultury, ale také sexuální orientace nebo zaměstnanců a návštěvníků s fyzickými omezeními. Aby byly kulturní instituce inkluzivní, měly by být jak před, tak za scénou odrazem místa, kde jsou zakotveny. Instituce musí někdy doslova odstraňovat bariéry pro různorodé publikum; jsou tu přeci pro každého obyvatele. Proto navrhuje, aby poskytování dotací bylo spojeno s dohodami v oblasti diverzity. Přitom si uvědomujeme odlišnost jednotlivých měst a regionů.⁷⁰

⁷⁰ Zdroj: RAAR VOOR CULTUUR. Sectoradvies Theater: 'Over grenzen'. Amsterdam, 2018. Dostupné také z:

<https://www.raadvoorcultuur.nl/sectoren/podiumkunsten/documenten/adviezen/2018/02/01/advies-over-grenzen>, str 37 až 38, originální text je uveden v příloze č. 1. Přeloženo umělou inteligencí, korekce A. Bureš

V rámci toho Kulturní rada navrhuje zakotvení RDI principů, a to jak ve vztahu k publiku, tak ve vztahu k zaměstnancům, do podmínek dotačních titulů.

V návaznosti na kulturní politiku má Nationale Opera&Ballet (NO&B) v rámci RDI v oblasti zaměstnávání nastavený strategický plán, který spočívá ve 3 oblastech:

„Proces: *Zajišťujeme, aby naše procesy byly projektové, efektivní, udržitelné a transparentní. Zajišťujeme jasné termíny a činíme správná rozhodnutí ve správný čas. Snažíme se o vyvážené plánování a zohledňujeme dostupné zdroje.*

Zaměstnanci: *Máme otevřenou mysl pro každého.*

Organizace: *Jsme otevření a transparentní vůči sobě, vůči ostatním oddělením a novým kolegům. Povzbuzujeme se navzájem ke sdílení nápadů a přijímání těch dobrých.”⁷¹*

V rámci implementace RDI NO&B ustanovila pracovní skupinu, která postupně proškoluje jednotlivé úseky v principech RDI. Cílem této skupiny je přilákat více mladých lidí z odlišného kulturního prostředí do NO&B, jelikož se potýkají s výhledovým nedostatkem kvalifikovaného personálu, když stávající personál půjde brzy do penze.

V současné době v NO&B pracuje okolo třiceti národností. To s sebou přináší nutnost organizace přistupovat ke svým zaměstnancům s respektem a předcházet diskriminaci. V pracovním prostředí by se měl každý cítit jako součást kolektivu bez ohledu na věk, pohlaví, etnický původ, národnost, zdravotní handicap, sexuální orientaci a náboženské nebo politické vyznání. NO&B má implementovaný Kodex spravedlivé praxe do svého řízení lidských zdrojů již od roku 2017 a na jeho vývoji se také podílela.

Proces implementace RDI strategie v NO&B proběhl v pěti krocích a šestý krok momentálně probíhá⁷²:

1. **Strategický plán** - nastavení strategického plánu pro technický a produkční úsek, kde se RDI plánovala zavést jako první.
2. **Procesy** - v rámci tohoto kroku NO&B musela přenastavit procesy tak, aby byly více založené na principech projektového řízení, aby snížily jazykovou bariéru a otevřely tak organizaci více lidem s jiným kulturním zázemím a zatraktivily ji pro mladé lidi. V rámci tohoto bodu NO&B ustanovila dedikovanou pracovní skupinu.

⁷¹ Zdroj: Bob Brandsen (Technical & Production Director) a Susan van der Meulen (HR advisor), OPERA EUROPA AUTUMN CONFERENCE IN BUDAPEST, 21.10.2022

⁷² Zdroj: Bob Brandsen (Technical & Production Director) a Susan van der Meulen (HR advisor), OPERA EUROPA AUTUMN CONFERENCE IN BUDAPEST, 21.10.2022

3. **Personál** - školení personálu v oblasti RDI. Školení diverzity bylo organizováno pro všechny zaměstnance v celé organizaci. Cílem bylo upoutat pozornost na toto téma a motivovat zaměstnance, aby si uvědomili své vlastní předsudky. Na to bude také navazovat nabídka řady hloubkově zaměřených workshopů, jako je inkluzivní jazykový workshop a diskuze na citlivá témata.
4. **Organizace** - v rámci tohoto bodu se NO&B snaží být transparentní zaměstnavatel a srovnávat platové ohodnocení mezi zaměstnanci a externisty. K tomuto závazku se zavázalo v rámci Kodexu spravedlivé praxe a je součástí strategického plánu k RDI problematice.
5. **Vzdělávání** - vytvoření pracovních stáží a workshopů pro mladé lidi.
6. **Spolupráce se školami a univerzitami** - tento bod je v současné době v procesu a jeho cílem je navázání aktivních spoluprací s uměleckými školami a obory Arts Managementu s cílem náboru nových mladých lidí na pracovní pozice v NO&B.

Konkrétní aktivity naplánované pro rok 2023 v ON&B jsou:⁷³

- Organizace „*Dnů sdílení zkušeností se zaměstnáním*“ a stáží pro školy a čerstvé absolventy.
 - Cíl pro rok 2023: Ukázat více než 60 studentům z různých (technických) škol širokou škálu uplatnění technických možností v NO&B.
- Dohled nad přibližně 50 stážisty v technických a produkčních odděleních.
 - Cíl pro rok 2023: Větší nabídka stáží a možnost následného uplatnění stážistů ve stálém zaměstnání.
- Rozvoj a rozšíření mezinárodních spoluprací s jinými divadly v Evropě. V roce 2022 začala ON&B spolupracovat s Finskou národní operou a baletním souborem a s Dánským národním divadlem.

⁷³ Zdroj: Bob Brandsen (Technical & Production Director) a Susan van der Meulen (HR advisor), OPERA EUROPA AUTUMN CONFERENCE IN BUDAPEST, 21.10.2022

4. Analýza

Rovnost, diverzita a inkluze jsou v současné době témata, která se postupně dostávají do popředí pozornosti při plánování manažerských postupů a strategií. Z výzkumu společnosti McKinsey vyplývá, že společnosti, které implementovaly RDI strategii a aktivně ji naplňují, mají lepší ekonomické výsledky než společnosti bez této strategie. Jedním z důvodů lepších ekonomických výsledků je větší pestrost názorů na řešení různých problematik, což přináší větší kreativitu při řešení problémů a vytváření nových příležitostí.

Další přínos popisuje druhý z uvedených výzkumů, který vypracovala společnost Salesforce Research. Z tohoto výzkumu vyplývá, že společnosti s RDI strategií mají obecně lépe motivované zaměstnance. Otevřené prostředí, ve kterém každý cítí, že jeho hlas má váhu, podporuje produktivitu týmů, což má i přímé dopady na ekonomickou výkonnost celé firmy.

V oblasti operního divadla provedla v roce 2021 průzkum mezi svými členy profesní asociace FEDORA, která sdružuje operní divadla v Evropě. Z výzkumu rovněž vyplývá, že rovnost, diverzita a inkluze jsou témata, kterými se členové asociace aktivně zabývají. Vede je k tomu nejen celková nálada ve společnosti v západní Evropě, ale zároveň snaha přilákat do operních divadel nové publikum a nové zaměstnance.

Přístupy zkoumaných zemí k RDI se však liší.

4.1 Velká Británie

Tato postkoloniální země RDI strategie prosazuje v rámci své kulturní politiky. Hlavním nástrojem je grantový systém nastavený skrze Art Council, kdy diverzita zaměstnanců a publika je jedním z kritérií úspěšnosti žadatele. Art Council tyto ukazatele zároveň pravidelně sleduje v rámci vlastních výzkumů.

Velká Británie k tématu přistupuje komplexně a řeší genderovou rovnost, kulturní a etnickou diverzitu, stejně jako inkluzi osob z vyloučených socioekonomických vrstev společnosti. Britskou kulturní strategii můžeme rozdělit na dva klíčové proudy.

Prvním je úsilí o rovnost žen a mužů - hlavním sledovaným ukazatelem je gender pay gap, který popisuje platový rozdíl mezi ženami a muži na obdobných pozicích. Tento ukazatel se sleduje celonárodně a je zveřejněn na vládní platformě Gender Pay Gap Service.

Druhý proud se věnuje diverzitě osob s různým kulturním zázemím - cílem této strategie je odbourávání překážek pro osoby z méně zastoupených etnik v organizacích.

Tento pilíř britské strategie cílí na větší etnickou diverzitu, která lépe reflektuje a respektuje demografické spektrum Spojeného království.

Předmětem výzkumu ve Velké Británii byla hlavní operní scéna Royal Opera House v Londýně. Tato scéna je dotovaná z veřejného rozpočtu, je tedy součástí Národního portfolia organizací. To jí klade za povinnost mít vypracovanou RDI strategii a reportovat zastoupení svých zaměstnanců Art Councilu.

ROH se v tomto ohledu soustřeďuje na pestrost méně zastoupených etnických menšin v divadle. V rámci jejich strategie se zaměřují na mladé talenty formou poskytování uměleckých stáží a prostřednictvím akademie se aktivně snaží podporovat mladé lidi z etnicky méně zastoupených komunit a usnadnit jim přístup do operního prostředí. Vedle toho ROH sleduje i gender pay gap, což je povinnost, která vyplývá ze zákona.

Evaluace v obou odvětvích probíhá prostřednictvím Gender Pay Gap Service a skrze výzkumy Art Councilu. ROH má svou strategii přímo navázanou na grantový systém Art Councilu. Jejich strategie využívá formy pilotních projektů a vzdělávání, a neusiluje přímo o implementaci dovnitř organizace. ROH skrze své vzdělávací programy chce poskytovat příležitost mladým lidem z méně zastoupených komunit. Skrze tyto projekty se snaží zvýšit podíl zaměstnanců s jiným kulturním zázemím.

4.2 Francie

Francie se v ohledu RDI orientuje primárně na oblast genderové rovnosti zaměstnanců. Ustanovuje ji hned několika zákonnými normami. Genderová rovnost je i součástí kulturní politiky v rámci strategických cílů. Hlavním nástrojem evaluace je povinnost zveřejňovat index rovnosti na webových stránkách organizací a zároveň reportovat výsledky úřadu práce. Jelikož se jedná o legislativní normu, divadla s více než padesáti zaměstnanci mají implementaci této strategie nařízenou přímo zákonem.

Ostatní parametry, zahrnuté v oblasti RDI, jako jsou kulturní zázemí, věk nebo sexuální orientace, nejsou předmětem řešení a zkoumaná divadla k nim nemají vypracované strategie. Jediným nástrojem, kterým se snaží podpořit věkovou diverzitu, jsou akademie, které obě divadla organizují pro mladé lidi na začátku jejich kariéry.

Obě opery naplňování a implementování RDI strategií evaluují pouze na základě vládou stanovených mechanismů a pro měření etnické diverzity nemají konkrétní nástroj.

4.3 Itálie

Podobně jako Francie, také Itálie se zaměřuje primárně na principy genderové rovnosti. Itálie má sice legislativu, která genderovou rovnost upravuje, ta je však závazná pouze pro státní správu a italské regionální samosprávy. Italská legislativa, ve které je řešení problematiky RDI implementované hlavně na základě evropských směrnic, má primárně antidiskriminační charakter. Hlavním nástrojem podpory diverzity a inkluzivní kultury je program Ministerstva kultury, který se snaží podporovat rozvoj kultury na předměstí velkých měst, zhusta obývaných etnicky diverzifikovaným skupinami.

Co se týká inkluze kulturně odlišných skupin nebo lidí menšinové sexuální orientace v rámci RDI strategií a jejich implementace, velkou překážku představuje hodnotový systém a směřování současné pravicové vlády.

I přesto se zkoumané divadlo, Teatro alla Scala v Miláně, diverzitou a inkluzí zabývá. Jeho hlavním nástrojem je interní etický kodex. Ten si primárně klade za cíl zvýšit psychickou pohodu a bezpečnost na pracovišti a je zaměřený na prevenci šikany na základě odlišnosti. Samotné divadlo ale přímo strategii usilující o větší diverzitu v současné době nemá. Vyhodnocovací systém je nastavený vágně a vychází z vnitřní evaluace bez jasně stanovených sledovaných kritérií.

Do budoucna La Scala plánuje zavést program uměleckých stáží pro hudebníky z méně zastoupených vrstev společnosti, podobně jako má londýnská Royal Opera House.

4.4. Nizozemsko

Nizozemsko je v oblasti RDI strategií v podobné situaci jako Spojené království. Na ministerské úrovni je RDI plně implementováno do kulturní politiky a podmínka RDI strategií je součástí grantového systému. Nizozemsko ovšem nemá vypracovaný plošný evaluační nástroj, na rozdíl od Art Council v Británii. Téma RDI je tak spíše vágně formulované a jeho evaluace není založena na vyhodnocování relevantních dat.

V Nizozemsku téma RDI od roku 2017 aktivně formulovaly profesní organizace a kulturní organizace. Vznikly tak dva dokumenty: Kodex spravedlivé praxe a Kodex kulturní diverzity. Ovšem až v roce 2019 se tyto dva kodexy propsaly také do kulturní politiky, resp. do jejího návrhu na roky 2021 až 2024.

Hlavní nizozemská operní scéna Nationale Opera & Ballet má vlastní RDI strategii, kterou začala formulovat v roce 2017, kdy se zapojila do příprav Kodexu spravedlivé praxe. Její hlavní strategie usiluje o zapojení osob s jiným kulturním zázemím do technických a

produkčních složek a opera si od této strategie do budoucna slibuje i potenciální větší atraktivitu instituce pro publikum. Hlavní nástroj, který využívají, jsou stáže pro začínající profesionály.

Jako nástroj evaluace má amsterodamská opera stanovený vnitřní systém, v rámci kterého vedoucí pracovníci hodnotí stav procesu implementace RDI strategie v oddělení, za které nesou zodpovědnost. Opera však nemá nastavena žádná objektivní kritéria a neměří žádné kvantitativní ukazatele v oblasti RDI. Jediným sledovaným ukazatelem je počet přijatých stážistů, jejich etnická příslušnost a kulturní zázemí však mezi sledovaná kritéria nepatří.

4.5. Komparativní analýza

V rámci analýzy využívám komparativní metodu sledovaných ukazatelů. Touto metodou je možné jednotlivé země lépe porovnat a vyhodnotit jejich přístupy k RDI problematice. Sledované ukazatele jsem stanovil následovně:

Sledovaný ukazatel	Specifikace metody vyhodnocení	Způsob komparace
RDI je součástí kulturní politiky	Kvantifikovatelný ukazatel	ANO // NE
Divadlo má vypracovanou RDI strategii	Kvantifikovatelný ukazatel Kvalitativní doplnění ukazatele	ANO // NE (případně slovní specifikace)
Oblasti kterými se RDI strategie zabývá	Kvalitativní ukazatel	Slovní popis sledovaných oblastí
Kritéria pro vyhodnocení	Kvalitativní ukazatel	Slovní popis metodiky vyhodnocování

Výsledkem analýzy dostávám následující komparativní matici jednotlivých sledovaných ukazatelů:

	Velká Británie Royal Opera House	Francie Opéra de Paris Opéra de Lyon	Itálie Teatro alla Scala	Nizozemsko Nationale Opera&Ballet
RDI je součástí kulturní politiky	ANO	ANO	NE	ANO
Divadlo má vypracovanou RDI strategii	ANO	ANO (pouze v oblasti gender pay gap)	NE (RDI upravuje etický kodex)	ANO
Oblasti, kterými se RDI strategie zabývá	Nábor nových uměleckých pracovníků z menšin	Gender pay gap	Rovné podmínky a netolerance diskriminace	Nábor nových zaměstnanců z menšin a větší zájem publika
Kritéria pro vyhodnocení	Procentuální zastoupení menšin	Bodová škála u gender pay gap	Nejsou stanovena	Vnitřní evaluace bez pevných kritérií

Obecně lze z případových studií a komparativní matice vyvodit u každého ukazatele následující poznatky:

4.5.1. RDI je součástí kulturní politiky

Zkoumané státy (mimo Itálii) si vkládají RDI strategii do svých kulturních politik. Každý ze států k RDI přistupuje na základě vlastních analýz problémů ve společnosti, které se jejím prostřednictvím snaží řešit.

Velká Británie a Nizozemsko řeší především integraci osob s jiným kulturním zázemím do divadla, zatímco Francie v řeší genderovou rovnost. Itálie má ovšem v současné době politickou scénu orientovanou velmi pravicově a nacionalisticky. Předpokládám tedy, že může dojít v Itálii k posunu RDI strategií v oblasti gender pay gap, ale nedá se předpokládat, že současná vládní koalice bude podporovat etnickou a kulturní diverzitu.

4.5.1.1. Velká Británie

Hlavním cílem britské kulturní politiky je především integrace osob s jiným kulturním zázemím do divadelního provozu. K tomu slouží grantový systém Art Council, který kulturní

diverzitu v organizaci staví jako jednu z podmínek dotace. Vedle kulturní diverzity Velká Británie vyhodnocuje gender pay gap. Jedná se o závazný a povinně zveřejňovaný ukazatel, upravený na základě EA2010. Celkové pojetí RDI ve Velké Británii mapují v první polovině kapitoly 3.1.

4.5.1.2. Francie

Francie svou kulturní politiku v oblasti RDI orientuje na genderovou rovnost a na gender pay gap. Problematika je nejen součástí kulturní politiky, ale je zároveň zakotvena v legislativě. Divadla jsou povinna sledovat genderovou rovnost napříč organizací a gender pay gap. Tyto ukazatele divadla musí reportovat ministerstvu práce a zveřejňovat je na svých webových stránkách. Ministerstvo práce rovněž stanoví metodiku výpočtu rovnosti žen a mužů. Jedná se o bodovou škálu, kdy organizace musí získat minimálně 75 bodů. V opačném případě jsou ze strany úřadu práce sankcionována až do výše 1 % z celkového objemu vyplacených ročních mezd. Tento mechanismus mapují v kapitole 3.2.

4.5.1.3 Itálie

Itálie s RDI v kulturní politice nepracuje. V rámci státní správy pracuje s evropskými směrnici o rovnosti žen a mužů, ale s kulturní, věkovou a etnickou diverzitou nikoli. Vzhledem k současnému ideovému směřování italské vlády nelze předpokládat, že v následujících letech dojde k implementaci kulturní či etnické diverzity do kulturní politiky.

4.5.1.4. Nizozemsko

Nizozemsko RDI zakomponovalo do své kulturní politiky až v roce 2021. Učinilo tak až v reakci na již vypracované RDI strategie a principy, které vzešly přímo z profesních asociací kulturních a kreativních odvětví. Cílem RDI v kulturní politice je větší kulturní diverzita jak v oblasti zaměstnávání, tak v rámci rozvoje publika. Na základě kulturní politiky Nizozemsko RDI požadavky implementovalo do národního grantového systému.

4.5.2. Divadlo má vypracovanou RDI strategii

Zkoumaná divadla RDI strategie vypracovala, pouze Teatro alla Scala má Etický kodex, který nepovažují primárně za strategii. Divadla byla k implementaci buď nucena legislativou (Opéra national de Paris, Opéra national de Lyon), nebo grantovými podmínkami (Royal Opera House), a nebo k RDI strategiím přistoupila svévolně (Nationale Opera & Ballet, Teatro alla Scala). Divadla, která si strategii nastavila sama, jsou v jejich implementaci úspěšnější.

4.5.2.1. Royal Opera House

ROH má strategii přímo navázanou na kulturní politiku. Tato opera je součástí Národního portfolia organizací a je tedy financovaná z veřejného rozpočtu. RDI strategie je pro ni tedy jednou z grantových podmínek. Strategie má spíše deklarativní formu a neobsahuje přímý plán implementace. ROH RDI zavádí ve formě pilotních projektů, které jsou určeny pro mladé talenty.

4.5.2.2. Opéra national de Paris a Opéra national de Lyon

Obě francouzské opery mají RDI strategii, která je přímo vázaná na kulturní politiku a francouzskou legislativu. Jejich strategie má jasně stanovené cíle, které kopírují legislativní požadavky. Celá strategie je tak spíše promítnutím legislativní potřeby do interních norem.

4.5.2.3. Teatro alla Scala

Přední italská opera nemá RDI strategii, i přesto, že tuto problematiku upravuje její interní Etický kodex. Ten je závaznou vnitřní normou a řeší diskriminaci na pracovišti a rovné podmínky zaměstnanců.

4.5.2.4. Nationale Opera & Ballet

Amsterodamská opera má strategii RDI vypracovanou již od roku 2017 a aktivně se zapojovala do příprav strategických dokumentů v oblasti RDI, které připravovaly oborové profesní asociace. NO&B svou strategii orientuje primárně na nábor nových zaměstnanců. Některé z cílů mají charakter deklarativní, jiné cíle naopak přímo cílí na proměnu systemizace pracovních míst a podporu know-how v opeře u nových zaměstnanců.

4.5.3. Oblasti, kterými se RDI strategie zabývá

Divadla řeší buď gender pay gap a genderovou rovnost, a nebo kulturní diverzitu. Ze zkoumaných divadel kombinaci obou oblastí řeší Royal Opera House a Nationale Opera & House.

4.5.3.1. Royal Opera House

ROH se v rámci strategie zabývá kulturní diverzitou. Cílem strategie je otevřít divadlo zaměstnancům i divákům s jiným kulturním zázemím. Svou strategii naplňuje skrze programy na podporu začleňování mladých talentů do operního prostředí.

Druhou oblastí RDI, kterou ROH řeší, je genderová rovnost. Hlavní sledovaný ukazatel je gender pay gap, který ROH musí ze zákona reportovat a zveřejňovat.

4.5.3.2. Opéra national de Paris a Opéra national de Lyon

Obě francouzské opery soustředují své strategie na genderovou rovnost a gender pay gap. Hlavním cílem v těchto oblastech je srovnání platových podmínek a vyrovnání počtu žen a mužů na pracovišti.

4.5.3.3. Teatro alla Scala

Etický kodex se zabývá rovným přístupem k zaměstnancům v rámci celé organizace. Není primárně orientován na praktickou aplikaci a zabývá se rovností napříč genderem, věkem, sexuální orientací, náboženským vyznáním, politickým přesvědčením, kulturním zázemím a nebo etnickým původem.

4.5.3.4. Nationale Opera & Ballet

NO&B ve své strategii řeší kulturní a věkovou diverzitu. Hlavním cílem jejich strategie je nábor nových zaměstnanců a snaha zatraktivnit operní prostředí i pro mladé. Ke vzniku strategie a výběru oblastí vedla predikce odchodu stávajících zaměstnanců do důchodu a nebezpečí postupné ztráty know-how.

4.5.4. Kritéria pro vyhodnocení

Každé ze zkoumaných divadel k měření přistupuje jinak. U divadel, která jsou k RDI strategiím vedena skrze legislativu a granty, určuje metodiku evaluace ministerstvo kultury nebo zákoný předpis. U divadel, která svou RDI strategii formulovala sama, mají s objektivním vyhodnocováním úspěšnosti problém, jelikož jim chybí legislativní nástroje pro kvantifikaci ukazatelů.

4.5.4.1. Royal Opera House

ROH k vyhodnocování úspěšnosti RDI strategie využívá kvantitativní výzkum, který provádí Art Council. V rámci pravidelného ročního sběru dat Art Council sbírá data o zaměstnancích, kde sleduje gender, etnickou příslušnost a sexuální orientaci. Sleduje zastoupení jednotlivých ukazatelů napříč celou organizací od nekvalifikovaných pracovních pozic až po top management.

Druhý nástroj vyhodnocování, který ROH využívá, je sledování gender pay gap. Ten sleduje povinnou metodikou, a tento výsledek pravidelně zveřejňuje a reportuje v rámci Gender Pay Gap Service.

Měřitelný cíl, ke kterému se ROH snaží dospět, je rovnoměrné zastoupení celospolečenského spektra v organizaci, které poměrově odpovídá demografii Velké Británie.

4.5.4.2. Opéra national de Paris a Opéra national de Lyon

Obě francouzské opery k měření a vyhodnocování strategie genderové rovnosti využívají ze zákona povinnou metodiku, tedy bodovou škálu, kterou určuje ministerstvo práce. Tato metodika na základě údajů o počtech zaměstnanců, jejich genderu a celkové výši vyplacených hrubých mezd stanovuje počet bodů na základě specifických koeficientů.

Cílem, ke kterému se obě opery snaží dospět, je 100 bodů v rámci stanovené metodiky. Tento počet bodů signalizuje plnou genderovou rovnost v platové oblasti.

4.5.4.3. Teatro alla Scala

Italská opera nemá stanoveny ukazatele, které by měřila a nebo sledovala. Vyplyvá to z toho, že opera nemá vypracovanou strategii, ale kodex, který má spíš deklarativní charakter a nezahrnuje praktické kroky ani cíle.

4.5.4.4. Nationale Opera&Ballet

Amsterodamská opera nemá stanovenou přesnou metodiku vyhodnocování cílů. V první řadě divadlu chybí data o zaměstnancích, která by mapovala etnický či kulturní původ nebo sexuální orientaci. Ke sběru těchto dat nemá legislativní nástroj a nesmí se na takto citlivé informace jako zaměstnavatel zeptat. Svou strategii tak měří na základě evaluace s vedoucími pracovníky v jednotlivých úsecích. Jediným kvantitativním ukazatelem, který opera vyhodnocuje, je počet stážistů v dané divadelní sezóně.

4.5.5. Implementace a měřitelnost RDI strategií

V rámci celkového zobrazení celé problematiky implementace a měřitelnosti RDI strategií v operních divadlech vyvozují dva obecné poznatky:

1. Divadlům, mimo Velkou Británii, chybí kvantifikační metoda, která by byla schopna měřit úspěšnost implementace jejich RDI strategií v oblasti kulturní diverzity. Při kvantifikaci měřitelných ukazatelů se dostávají do rozporu se zákoníkem práce, jelikož na otázky, jako jsou sexuální orientace, náboženské vyznání a nebo etnikum, nejsou oprávněni se jako zaměstnavatel dotazovat. V tomto ohledu divadla kvantifikují věkovou diverzitu, a výše uvedené charakteristiky se pokoušejí upřednostňovat alespoň pocitově.
2. Gender pay gap je jasně měřitelnou veličinou a je ve společnostech sledovaný, divadla nevyjímaje. Tento ukazatel může zaměstnavatel snadno měřit na základě vyplacených mezd.

Jelikož jsou rovnost, diverzita a inkluze obecně široké pojmy, zkoumaná divadla přicházejí se svými vlastními definicemi pro účely vypracování strategií. Hlavní řešená témata zároveň vycházejí z celospolečenské diskuze, která se propisuje i do ministerských kulturních politik. Celé téma se rovněž potýká s nejasnou a obtížnou měřitelností, která zkresluje výsledky implementace RDI strategie do provozu divadla.

Na druhou stranu, všechna zkoumaná divadla RDI strategie, v různém pojetí, implementovala do svého provozu. K jejich implementaci využila následující způsoby:

	Velká Británie Royal Opera House	Francie Opéra de Paris Opéra de Lyon	Itálie Teatro alla Scala	Nizozemsko National Opera&Ballet
Způsob implementace	Grantový systém Divadlo implementovalo svou RDI strategii v návaznosti na kulturní politiku skrze pilotní projekty.	Legislativa Divadla implementovala zákonné normy do svého provozu.	Externí firma Divadlo implementovalo RDI principy do etického kodexu s pomocí externí dodavatelské firmy.	Externí firma a pracovní skupiny Divadlo ve spolupráci s externí firmou identifikovalo problematická místa v rámci vlastních procesů a následně v rámci pracovní skupiny sestavila strategický plán.

V rámci komplexnosti a úspěšnosti implementace RDI strategie jsou na tom lépe divadla, která si najala externí specializovanou agenturu. Ta jim pomohla identifikovat systémové problémy v dané organizaci a nastavit funkční strategický plán.

Na druhou stranu divadla, která k implementaci byla vedena legislativou, kvótami a podmínkami grantového systému dané země, RDI strategii do svého provozu implementují spíše metodou „pokus, omyl“ a snaží se maximálně vyhovět požadavkům, které jsou na ně kladeny.

5. Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat, zmapovat a popsat proces implementace RDI strategie do HR procesů pěti evropských divadel: Teatro alla Scala v Miláně, Opéra national de Lyon, Opéra national de Paris, Opera & Ballet v Amsterdamu a Royal Opera House v Londýně, na základě případových studií z těchto scén, dále vyhodnotit úspěšnost zavádění RDI principů do pracovního provozu a nalézt a definovat kritéria pro měření a vyhodnocování aplikace těchto principů do praxe.

Z analýzy jednotlivých případových studií vyplývají následující závěry:

- Divadla RDI strategie do svých HR procesů zavádějí napříč západní a jižní Evropou. Vyplývá to z výzkumu profesní asociace FEDORA, který popisují v článku 2.5.
- Divadla, která RDI strategii implementují pro splnění legislativních nebo grantových podmínek, jsou v implementaci méně úspěšná a chybí jim jasně definované cíle. Ty jsou vágně formulované a jedná se spíše o deklarace než o strategické cíle. Toto tvrzení vyplývá z analýzy zkoumaných divadel v článku 4.
- Divadla, která implementují RDI strategie za pomoci externích firem, jsou lépe schopna zhodnotit vnitřní procesní problémy v organizaci. Proto jsou schopna nastavit jasný proces implementace RDI strategie, což vyplývá z analýzy zkoumaných divadel v článku 4.
- RDI strategie jsou obecně prospěšné pro atmosféru v kolektivu a inkluzivní prostředí podporuje větší výkonost daných týmů. Toto tvrzení vyplývá z výzkumu společnosti Salesforce Research, který popisují v článku 2.5.
- Zkoumaným divadlům (vyjma Royal Opera House) chybí kvantifikační nástroje pro měření kulturní diverzity. Nástroje, které využívá například britský Art Council, jsou pro ostatní zkoumaná divadla příliš kontroverzní a chybí jim potřebná legislativa, která by jim umožnila od zaměstnanců zjišťovat citlivé údaje, kterými jsou například sexuální orientace, náboženské vyznání nebo etnická identifikace. Tento závěr vyplývá z analýzy zkoumaných divadel v článku 4.
- Genderová rovnost je pro všechna zkoumaná divadla a zkoumané země důležité téma, všechny RDI strategie primárně začaly řešením genderové rovnosti v organizaci, a posléze se na něj nabalila další témata, jako je větší věková a kulturní diverzita. Toto tvrzení vyplývá z případových studií ve Velké Británii a Nizozemsku a následné analýzy zkoumaných divadel.

- Royal Opera House, Nationale Opera & Ballet a Teatro alla Scala si od zavedení RDI principů do řízení organizace slibují i větší divácký zájem, zejména u mladších generací a u osob s jiným než evropským kulturním zázemím. Přímou souvislost mezi zaváděním RDI principů do provozu a dopadem na divácké spektrum však nelze bez kvalitativního výzkumu publika zkoumaných divadel určit. V rámci výzkumu publika, které pro Royal Opera House zajišťuje Art Council, můžeme sledovat, jak vypadá divácké spektrum z pohledu věku, genderu a etnicity. Ovšem přímou souvislost není na základě těchto dat možné určit a vyžadovala by samostatný výzkum.

V rámci stanoveného cíle práce, jsem popsal a definoval kritéria pro měřitelnost RDI strategií. Nejprve jsem definoval rámcovou metodiku a proces implementace RDI strategie, která vychází z doporučeného postupu profesní asociace FEDORA. Tuto metodologii doplňuji o poznatky vycházející z případových studií.

ROK	CÍL	OPATŘENÍ	MĚŘENÍ DOPADŮ
1	Identifikace RDI překážek v organizaci	Vnitřní evaluace HR procesů externí firmou	Vznikl základních doporučení pro tvorbu strategického plánu
		Vznik pracovní skupiny	
2	Strategický plán	Definice RDI oblastí, kterými se organizace chce zabývat	Implementace do vnitřních norem organizace
		Definice měřitelných ukazatelů	
		Vznik strategického plánu včetně akčního plánu	
3	Ověření funkčnosti strategického plánu	Školení zaměstnanců vybraného úseku	Evaluace s účastníky pilotního projektu
		Realizace pilotního projektu	
		Evaluace pilotního projektu a rozhodnutí o implementaci RDI principů do fungování divadla (pokud je rozhodnutí záporné, je potřeba se vrátit k cíli roku 2)	
4	Implementace principů RDI do fungování divadla	Vznik RDI kodexu	Plošná evaluace mezi zaměstnanci
		Proškolení zaměstnanců	
		Modernizace HR procesů	Kvantitativní měření RDI ukazatelů

V rámci stanovení metodiky měřitelných cílů není možné stanovit jednotný postup. Měřitelné cíle vycházejí z celkového nastavení RDI strategie a zároveň z celospolečenského kontextu, ve kterém se dané divadlo nachází.

Na základě toho definuji oblasti měřitelných cílů, které vychází z praxe zkoumaných divadel. Tyto cíle rozdělují na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. U kvantifikovatelných cílů organizace daty již disponují. Data pochází z mzdových prostředků, systemizace pracovních míst a základních údajů o zaměstnancích, které organizace zpracovávají. Tato snadno dostupná data mohou zprostředkovat obrázek o naplňování genderové rovnosti, narovnávání gender pay gap nebo o věkové diverzitě.

Nekvantifikovatelné cíle vyžadují přesnou specifikaci měřeného cíle. V tomto ohledu se jedná z pravidla o kvalitativní výzkum, který je obvykle časově a finančně náročný. Pokud by se divadla rozhodla pro kvantitativní výzkum cílů, mohou narazit na legislativní překážky. Prostřednictvím nekvantifikovatelných cílů je možné měřit spokojenost zaměstnanců. Tento údaj nám může poskytnou zároveň obrázek o kulturní diverzitě. Jedná se o spojené nádoby, jelikož pracovní kolektiv, ve kterém mají zaměstnanci bezpečný prostor pro sebeidentifikaci, vytváří zároveň prostor pro kulturní diverzitu. V rámci budování důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci může divadlo následně měřit i kulturní diverzitu v organizaci.

Kvantifikovatelné cíle:

Genderová rovnost

Tento ukazatel měříme na základě vstupních údajů od zaměstnanců, které získáváme při jejich přijímání. Sledovaným ukazatelem je genderové procentuální zastoupení. Sledované proměnné jsou:

- muž
- žena
- jiné

Tyto ukazatele můžeme sledovat buď na základě celkového srovnání, nebo na základě barevného rozlišování organigramu. Sledovaný ukazatel dává divadlu představu o tom, jak jsou jednotlivé úseky genderově rozloženy, a zda jsou podmínky pro přijímání nových zaměstnanců nastaveny nediskriminačním způsobem z pohledu genderové rovnosti v organizaci.

Gender pay gap

Tento ukazatel měříme na základě podkladů z měření genderové rovnosti a podklady pro výpočet gender pay gap vychází z vyplacených mezd. V rámci gender pay gap sledujeme, jsou-li jednotlivé gendery na podobných funkcích ohodnoceny stejným

způsobem, a pokud ne, můžeme sledovat příčiny nerovnosti. Dále sledujeme, jestli odměny rozdělené mezi jednotlivé gendery byly distribuovány rovnoměrně, sledujeme také finanční ohodnocení top managementu a jeho genderové rozložení. Tento ukazatel zobrazuje způsob finančního ohodnocování a míru ekonomické diskriminace na základě genderu.

Věková diverzita

Tento ukazatel můžeme sledovat na základě údajů o zaměstnancích, vycházejících z pracovních smluv. Tento ukazatel nám dává představu o vnitřním stavu organizace a o tom, zda je na trhu práce atraktivním zaměstnavatelem i pro mladé uchazeče.

Nekvantifikovatelné cíle

Spokojenost zaměstnanců

Z výzkumu Salesforce Research vyplývá, že inkluzivní prostředí aktivně přispívá k spokojenosti zaměstnanců. První ukazatel, který můžeme v tomto ohledu sledovat, je důvěra zaměstnanců a otevřenost v rámci vlastní sebeidentifikace. To znamená, že otevřeně komunikují svojí genderovou identifikaci, sexuální orientaci či náboženské vyznání. Na dva ukazatele (sexuální orientace a náboženské vyznání) se zaměstnavatel nemůže ze zákonných důvodů svých zaměstnanců zeptat. V inkluzivním a přátelském pracovním prostředí se však zaměstnanci nebojí tyto osobní informace sdílet otevřeně. Důležité zároveň je, aby měl zaměstnanec možnost tyto informace nesdílet. Pokud vedoucí pracovníci divadla, zodpovědní za vyhodnocování, tyto informace nemají, signalizuje to, že organizace nevytváří bezpečné prostředí pro sebeidentifikaci zaměstnanců, kteří se obávají předsudků a diskriminace.

K měření spokojenosti zaměstnanců můžeme využít Undercover Performance Evaluations a nebo In-depth Interview. Tato měření velké firmy běžně implementovaly do svých HR procesů

Kulturní diverzita

Tento ukazatel je velice složité měřit a kvantifikovat, jelikož není možné se na něj zaměstnanců ptát, a to na základě legislativních opatření většiny evropských zemí. Tento ukazatel se může měřit buď pocitově (ale tento způsob se nedá považovat za relevantní kvalitativní výzkum), nebo má organizace se zaměstnanci vybudovaný natolik důvěrný vztah, že jsou ochotni tyto informace poskytovat otevřeně a dobrovolně bez strachu z diskriminace.

V této práci popisuji situaci v západní Evropě v rámci RDI strategií a docházím k závěru, že operní divadla v rámci svého vlastního usilování o nové publikum musejí problematiku RDI řešit. V opačném případě si jen velmi obtížně obhájí svoji další existenci, a to jak společenskou, tak ekonomickou. Divadla, která RDI principy fungování začala řešit předtím, než to po nich vyžadovala státní legislativa, jsou v zavádění RDI strategie úspěšnější, protože toto téma vychází z jejich vlastní vůle a je pro ně tedy opravdu prioritní a ne vnucené.

V českém divadle RDI strategie vesměs řešeny nejsou, a pokud ano, řeší se zejména inkluze osob s handicapem. Důvody spatřuji v absenci celospolečenské diskuze ohledně kulturní diverzity, inkluze a genderové rovnosti. Právě tato absence celospolečenské debaty vede k tomu, že téma není integrováno do kulturní politiky a legislativy. Na druhou stranu se domnívám, že divadla by měla aktivněji iniciovat společenskou debatu nad těmito tématy, jako se stalo např. v Nizozemsku. Divadla by tak mohla pozitivně ovlivnit celospolečenský diskurz a přispět svou činností k otevřenější a diverzifikované společnosti.

Bohužel v českém divadelním prostředí není zatím dostatečně vyřešený ani problém genderové rovnosti, zejména jde o nedostatek žen na manažerských pozicích v kulturní sféře, nebo žen-režisérek. Toto téma se ovšem pozvolna ocitá v popředí zájmu a je pravděpodobné, že v následujících letech budeme svědky zavádění principů RDI zejména v oblasti genderové rovnosti i na českých divadelních scénách. Vzhledem k demografickým proměnám v celé Evropě se i v českém prostředí a v českých divadlech ocitne v centru zájmu také kulturní diverzita.

Zdroje

Literární zdroje:

Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7

Cuyler, Antonio. (2021). Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S., ISBN: 978-1-138–58710-6

Raphaela Henze, Gernot Wolfram. Exporting Culture: Which role for Europe in Global World?; Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, ISBN: 978-3-658-01920-4

SCHALTEGGER, STEFAN. “SUSTAINABILITY AS A DRIVER FOR CORPORATE ECONOMIC SUCCESS: Consequences for the Development of Sustainability Management Control.” *Society and Economy*, vol. 33, no. 1, 2011, pp. 15–28. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/90002239>. Accessed 14 May 2023

SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD: A COMPREHENSIVE TOOL TO MEASURE SUSTAINABILITY PERFORMANCE - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/figure/Sustainability-Balanced-Scorecard-containing-six-perspectives_fig3_331688857 [accessed 14 May, 2023], Figure 3: Sustainability Balanced Scorecard containing six perspectives

Speth, James Gustave. “The Transition to a Sustainable Society.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 89, no. 3, 1992, pp. 870–72. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2358399>. Accessed 14 May 2023.,

Ostatní zdroje:

About initiative. New European Bauhaus [online]. EU: The European Commission [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en

SoPHIA – Social Platform for Holistic Impact Heritage Assessment [online]. EU: SOPHIA Platform, 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://sophiaplatform.eu/>

What is sustainability. SiPA [online]. The Sustainability in Production Alliance [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <http://sipa.global/what-is-sustainability/>

DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 1 : Udržitelné inscenace krátká verze (zkušební beta verze) [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2023/04/GREEN-BOOK-1_01_short_CZECH.pdf

DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf

DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 3. Sustainable Operations [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2022/02/GREEN-BOOK-3_01_Beta.pdf

Diversity Equity and Inclusion. GENERALI [online]. Assicurazioni Generali S.p.A. [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.generali.com/work-with-us/Get-to-know-us/diversity-and-inclusion>

KERBY, Sophia a Crosby BURNS. The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace: A Diverse Workforce Is Integral to a Strong Economy. The Center for American Progress [online]. USA: The Center for American Progress Action Fund, 12.7.2012 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.americanprogress.org/article/the-top-10-economic-facts-of-diversity-in-the-workplace/>

HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

The Impact of Equality and Values Driven Business: Insights from over 1,500 business professionals on workplace equality and values driven leadership trends. Salesforce Research [online]. ©SalesForce Research, 2017 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-2017-workplace-equality-and-values-report.pdf

NEXT STAGE GRANTS. FEDORA Platform [online]. Fedora, 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.fedora-platform.com/prizes-and-grants/next-stage-grants/about-next-stage>

SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf

Equality Act. In: . Velká Británie: <https://www.legislation.gov.uk/>, 2023, ročník 2010, 2010 c.15. Dostupné také z: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>

Art Council England. Essential read: Inclusivity & Relevance. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 14.3.2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/blog/essential-read-inclusivity-relevance>

ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Equality Objectives. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/equality-objectives>

ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>

Let's Create - Strategy 2020 - 2030: Investment Principles [online]. Londýn: Art Council England, 2020 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/strategy-2020-2030/investment-principles>

EQUALITY, DIVERSITY & INCLUSION STRATEGY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/our-commitments/edi-executive-summary>

OUR COMMITMENTS: EQUALITY AND DIVERSITY [online]. Londýn: Royal Opera House, květen 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/our-commitments>

ORCHESTRA MENTORSHIP PROGRAMME [online]. Londýn: Royal Opera House, 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.roh.org.uk/about/orchestra/orchestra-mentorship-scheme>

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL. Feuille de route égalité 2022. Ministère de la Culture [online]. Paris: Ministère de la Culture, Březen 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-administrative/Feuille-de-route-Egalite-2022>

Index de l'égalité professionnelle : calcul et questions/réponses [online]. Paris: Le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcèlement/indexegapro>

L'INDEX DE L'ÉGALITÉ, POUR FAIRE PROGRESSER L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS L'ENTREPRISE. Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion [online]. Paris: Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, 2021 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/index_egalite_avril2021_flyer_vdef.pdf

Diversité et égalité [online]. Paris: Opéra national de Paris, 2019 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.operadeparis.fr/nous-rejoindre/ressources-humaines/diversite-et-egalite>

La charte éthique [online]. Paris: Opéra national de Paris [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.operadeparis.fr/nous-rejoindre/ressources-humaines/la-charte-ethique>

Égalité professionnelle et engagements [online]. Lyon: Opéra national de Lyon [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.opera-lyon.com/l-opera-de-lyon/un-opera-engage/egalite-professionnelle-et-engagements>

POCHOBRADSKÁ, Marie a Tea VESELÁKOVÁ. Italská premiérka Meloniová vydává zákony znevýhodňující LGBTQ+, zastráňovat má i novináře. Český rozhlas: Svět ve dvaceti minutách [online]. Praha: Český rozhlas, 14.5.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/italska-premierka-meloniova-vydava-zakony-znevychodnujici-lgbtq-zastrasovat-ma-i-8991300>

G20: dichiarazione congiunta dei ministri della Cultura. Řím, 2021. Dostupné také z: https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/DichiarazioneFinale_G20_ITA.pdf

Periferie [online]. Řím: Ministero della cultura, 2022 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://www.beniculturali.it/periferie>

FONDACIONE TEATRO ALLA SCALA. Codice Etico della Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Milán, 2023. Dostupné také z: <https://www.teatroallascala.org/static/upload/cod/codice-etico---agg--2023.pdf>

FONDACIONE TEATRO ALLA SCALA. PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO. Milán, 2023. Dostupné také z: https://www.teatroallascala.org/static/upload/sca/scala_lavoro_leaglet_17x24_it.pdf

Andrea Notarnicola (Newton), Jane Odium a Alessandro Matta (Fondazione La Scala Milano), Opera Europa - HR Forum Milan 5.5.2023

RAAR VOOR CULTUUR. Advies Cultuurbestel 2021 – 2024: Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Amsterdam, 2019. Dostupné také z: <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-cultuurbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur>

KUNSTEN '92. Fair Practice Code (English version). Amsterdam, 2019. Dostupné také z: <https://fairpracticecode.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/04/fairpractice-code-eng-2019-digitaal.pdf>

Code Culturele Diversiteit [online]. Amsterdam: Code Culturele Diversiteit, 2017 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://codeculturelediversiteit.com/>

RAAR VOOR CULTUUR. Sectoradvies Theater: 'Over grenzen'. Amsterdam, 2018.
Dostupné také z: <https://www.raadvoorcultuur.nl/sectoren/podiumkunsten/documenten/adviezen/2018/02/01/advies-over-grenzen>

Bob Brandsen (Technical & Production Director) a Susan van der Meulen (HR advisor),
OPERA EUROPA AUTUMN CONFERENCE IN BUDAPEST, 21.10.2022

We All Need Theatre [online]. EU [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://weallneedtheatre.eu/>

FEDORA platforme [online]. EU [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://www.fedora-platform.com/>

Opera Europa [online]. EU [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://opera-europa.org/>

Příloha č. 1 - Seznam citací v původním znění a jejich překlady

3 - Cuyler, Antonio. (2021). Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S., ISBN: 978-1-138-58710-6, str. 2

If more racially diverse opera executives existed, would the art form persist in struggling to find its place in contemporary society?

Byla by opera jako umělecká forma nucena neustále hledat své místo v současné společnosti, kdyby existovalo více rasově různorodých operních manažerů?

6 - Zdroj: Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str.2

[...] sustainability entails a broader view of how organizations develop and grow, moving into the future under the perspectives of profit, planet, and people.

Udržitelnost zahrnuje širší pohled na to, jak se organizace vyvíjejí a jak rostou do budoucnosti z hlediska zisku, planety a lidí.

9 - Zdroj: Cultural Initiatives for Sustainable Development: Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector, P.Demartini, L.Marchegiano, M.Marchiori, G. Schiuma, Springer Nature Switzerland AG 2012, ISBN: 879-3-030-65686-7, str. 5 až 6

- The Cultural domain embrace the proper cultural sphere and its relation with the citizens' well-being, sense of belonging, identity and cultural memory. Studies that fall under the cultural domain unfold the understanding of the relation between people and heritage

- The social domain is related to the vast array of interaction between culture and people, being communities, organizations or individuals . This interaction spurs a wide range of values that needs to be integrated into cultural policies and practice. Social values and interaction have a primary role in both the conservation and valorisation of cultural heritage
- The economic domain is connected with the valorisation of the cultural heritage, with innovative and sustainable managerial practice of cultural initiatives and organization and the economic impact of cultural interventions.
- The environmental domain offers room for discussion about how to overcome the growing urbanization. Aspects related to sustainable urban planning are also included in the environmental domain.
- Kulturní oblast zahrnuje řádnou kulturní sféru a její vztah k blahobytu občanů, pocitu sounáležitosti, identitě a kulturní paměti. Studie, které spadají do kulturní oblasti, rozvíjejí porozumění vztahu mezi lidmi a dědictvím.
- Sociální oblast souvisí s širokým spektrem interakcí mezi kulturou a lidmi, ať už jsou to komunity, organizace nebo jednotlivci. Tato interakce podněcuje širokou škálu hodnot, které je třeba integrovat do kulturních politik a praxe. Sociální hodnoty a interakce hrají klíčovou roli jak v ochraně, tak ve valorizaci kulturního dědictví.
- Ekonomická oblast je spojena s valorizací kulturního dědictví, s inovativní a udržitelnou manažerskou praxí kulturních iniciativ a organizací a s ekonomickým dopadem kulturních intervencí.
- Environmentální oblast nabízí prostor pro diskusi o tom, jak překonat rostoucí urbanizaci. Aspekty související s udržitelným urbanistickým plánováním jsou také zahrnuty v environmentální oblasti.

11 - What is sustainability. SiPA [online]. The Sustainability in Production Alliance [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <http://sipa.global/what-is-sustainability/>

Sustainability is not just about being 'green'. It means having in place the right practices and priorities to ensure lasting viability – in economic and social terms, as well as environmental.

These are the three equal, essential and interlinked facets to sustainability. They are the guiding principles [by which our Goals have been defined.]

Udržitelnost neznamená pouze být „zelený“. Znamená to mít správně nastavené postupy a priority, které zajistí trvalou životaschopnost - ekonomickou a sociální, stejně tak ekologickou. Tyto tři stejně důležité a propojené aspekty jsou základními principy udržitelnosti

15 - DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf, str. 5

- BE LEAN (improve walls, roofs etc so as to lose less energy)
- BE CLEAN (improve services systems to use less energy)
- BE GREEN (draw energy from renewable sources)
- Support biodiversity and reduce waste

BE LEAN - “bud’ úsporný” (zlepšení stěn, střech apod. s cílem snížit ztrátu energie)

BE CLEAN - “bud’ čistý” (zlepšení obslužné systémy, aby spotřebovávaly méně energie)

BE GREEN - “bud’ zelený” (získávání energie z obnovitelných zdrojů)

Podpora biodiverzity a snížení odpadu.

18 - DYLON, Paddy, ed. The Theatre Green Book: 2. Sustainable Buildings [online]. 1. Buro Happold, 2022 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://theatregreenbook.com/wp-content/uploads/2021/11/GREEN-BOOK-2_00_beta.pdf, str. 13

Typically, the greatest carbon impact is achieved at the beginning of the energy hierarchy. Lean energy savings account for 58% on average (66 kWhH/m²/annum), Clean for 38% (43 kWhH/m²/annum), and Green for 4% (5 kWhH/m²/annum). For an average theatre size of

3,300m², these savings could amount to approximately 80 tonnes of CO₂ – and save £130,000 per annum.

Obvykle největší uhlíkový dopad vzniká na začátku energetické hierarchie. BE LEAN úspory energie představují průměrně 58% (66 kWh/m²/annum), BE CLEAN úspory 38% (43 kWh/m²/annum) a BE GREEN úspory pouze 4% (5 kWh/m²/annum). Pro průměrnou divadelní budovu o velikosti 3 300 m² by mohly tyto úspory představovat zhruba 80 tun CO₂ a ušetřit až 130 000 liber ročně.

19 - SCHALTEGGER, STEFAN. "SUSTAINABILITY AS A DRIVER FOR CORPORATE ECONOMIC SUCCESS: Consequences for the Development of Sustainability Management Control." *Society and Economy*, vol. 33, no. 1, 2011, pp. 15–28. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/90002239>. Accessed 14 May 2023., str.: 20 až 21

The Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) represent both a strategic management concept as well as a means of measurement, supporting a management logic and performance measurement in the five perspectives of finances, customers, internal business processes, learning and development (Kaplan - Norton 1992, 2001) as well as non market elements of sustainability (Schaltegger 2004, Schaltegger - Dyllick 2002: 38f.). As a management system, the SBSC offers a systematic approach to strategic sustainability management, which leads to a system of key performance indicators.

Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) představuje jak strategický koncept řízení, tak způsob měření, který podporuje logiku řízení a měření v pěti perspektivách: finanční, zákazníků, interních podnikových procesů, učení a rozvoje (Kaplan - Norton 1992, 2001), stejně jako neekonomických prvků udržitelnosti (Schaltegger 2004, Schaltegger - Dyllick 2002: 38f.). Jako řídicí systém nabízí SBSC systematický přístup k strategickému řízení udržitelnosti, který vede k systému klíčových ukazatelů výkonnosti.

21 - Speth, James Gustave. "The Transition to a Sustainable Society." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 89, no. 3, 1992, pp. 870–72. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2358399>. Accessed 14 May 2023., str 870

Imagine, just as a simple thought experiment, what would happen if climate-altering gases, industrial waste, and other pollutants increased proportionately with the 5-fold expansion in world economic activity projected for the middle of the next century. These increases would, indeed, occur if this growth merely replicates over and over today's prevailing technologies, products, and lifestyles. More of the same will thus not work; it will merely make difficult problems into impossible ones. Fundamental changes are needed.

Představme si jako jednoduchý myšlenkový experiment, co by se stalo, kdyby se plyny ovlivňující klima, průmyslový odpad a další znečišťující látky zvýšily proporcionálně s pětinasobným nárůstem světové hospodářské aktivity, který je plánovaný do poloviny příštího století. Tyto nárůsty by skutečně nastaly, pokud by hospodářský růst pouze opakoval současné technologie, produkty a životní styl. Pokračovat v tomtéž tedy nemůže fungovat - ze zásadních problémů to udělá problémy neřešitelné. Je nezbytné provést zásadní změny.

23 - Cuyler, Antonio. (2021). *Access, Diversity, Equity and Inclusion in Cultural Organizations: Insights from the Careers of Executive Opera Managers of Color in the U. S.*, ISBN: 978-1-138-58710-6, str. 108

Table 8.4 Matrix of oppression and privilege

<i>Privileged social identities in the U.S.</i>	<i>Unprivileged social identities in the U.S.</i>	<i>Social oppression</i>	<i>Type of privilege</i>
Temporarily abled-bodied people	Differently abled people	Ableism	Abled-bodied privilege
Owning class, upper middle class, middle class	Working-class or poor people	Classism	Class privilege
Heterosexuals	Bisexual, gay, lesbian, pansexual, and same-gender-loving individuals	Heterosexism	Heterosexual privilege
White people	Black, Indigenous, and people of color	Racism	White privilege
Christians	Agnostics, atheists, Buddhists, Hindi, Jews, Muslims, and other non-Christian religions	Religious oppression	Christian privilege
Cisgender men	Cisgender women, gender non-conforming people, transgender men, and women	Sexism	Male privilege

Note: Adapted from Jackson and Griffin (2007)

Privilegovaná společenská skupina v USA	Neprivilegovaná společenská skupina v USA	Sociální útlak	Typ privilegia
Dočasně tělesně hendikepované	Osoby s tělesným	Ableismus	Výsada zdravého těla

osoby	hendikepem		
Třída vlastníků, střední třída, střední třída	Dělnická třída a chudí lidé	Společenská třída	Třídní privilegium
Heterosexuál ové	LGBTQ+	Heterosexismus	Heterosexuální privilegium
Běloši	Černoši, Asiaté a osoby s jinou barvou pleti	Rasismus	Privilegium "bílých"
Křesťané ⁷⁴	Ostatní náboženství a ateisté	Náboženský útlak	Křesťanské privilegium
Cisgender muži	Cisgender ženy, genderově se neidentifikující jedinci, transgender muži a ženy	Sexismus	Mužské privilegium

24 - Diversity Equity and Inclusion. GENERALI [online]. Assicurazioni Generali S.p.A.

[cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

<https://www.generali.com/work-with-us/Get-to-know-us/diversity-and-inclusion>

Our commitment is to promote a welcoming, respectful, safe and supportive environment, where people feel free to express their best selves and unleash their potential. A more diverse, equitable and inclusive culture allows us to create long-term value for our people, our clients, our partners as well as the communities we serve, thus living up to our ambition to be a sustainability champion and a responsible employer.

Naše závazek spočívá v podpoře přátelského, respektujícího, bezpečného a podpůrného prostředí, kde lidé mohou svobodně vyjadřovat své nejlepší JÁ a naplno rozvíjet svůj potenciál. Pracovní prostředí, které je více různorodé, spravedlivé a inkluzivní, nám umožňuje vytvářet dlouhodobou hodnotu pro naše lidi, klienty, partnery a také komunity,

⁷⁴ Platí pro země, kde je křesťanství majoritním náboženským vyznáním, toto tabulka popisuje situaci v USA a pokud bychom podobnou maticí nerovností sestavovali pro zemi s jiným majoritním náboženstvím, tak forma znevýhodnění budou minoritní náboženská vyznání

kterým sloužíme, a tím naplňovat naši ambici být zastánci udržitelnosti a odpovědným zaměstnavatelem

27 - HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, str.35

These demographic data were not available uniformly for each company in our data set. For this reason, the final tally of companies analyzed for a given correlation is less than the full sample of companies available, e.g., we have “whole company” gender data for 663 companies in ten countries only. The exact sample size for each correlation appears in the exhibits where our correlation findings are shown.

Financial data came from the Corporate Performance Analytics database by McKinsey and S&P Global. We measured profitability using average EBIT (earnings before interest and taxes) margins for non-financial companies and average ROE (return on equity) for financial companies over the five-year period from 2011 to 2015. We measured value creation for all companies using average economic profit as a percentage of average revenues (alternatively referred to as EP margin) over the same five-year period.

Tyto demografické údaje nebyly rovnoměrně dostupné pro každou společnost v naší datové sestavě. Z tohoto důvodu je konečný počet analyzovaných společností pro danou korelaci menší než plný vzorek dostupných společností, například máme "celkové" údaje o pohlaví pro 663 společností ve deseti zemích pouze. [...]

Finanční data pocházela z databáze Corporate Performance Analytics od McKinsey a S&P Global. Rentabilitu jsme měřili pomocí průměrných marží EBIT (zisk před úroky a daněmi) pro nefinanční společnosti a průměrného ROE (návratnost vlastního kapitálu), pro finanční společnosti za pětileté období od roku 2011 do roku 2015. Všechny společnosti jsme měřili vytváření hodnoty pomocí průměrného ekonomického zisku jako procenta průměrných příjmů (alternativně označováno jako marže EP) po dobu stejných pěti let

28 - HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, Str.8

We first established a positive, statistically significant correlation between executive team diversity and financial performance in our 2015 Why Diversity Matters report (using 2014 diversity data). We find this relationship persists in our expanded, updated, and global 2017 data set. In Why Diversity Matters we found that companies in the top quartile for gender diversity on their executive teams were 15% more likely to experience above-average profitability than companies in the fourth quartile. Almost exactly three years later, this number rose to 21% and continued to be statistically significant. For ethnic/cultural diversity, the 2014 finding was a 35% likelihood of outperformance, comparable to the 2017 finding of a 33% likelihood of outperformance on EBIT margin, both statistically significant (Exhibit 1).

Nejprve jsme v naší zprávě Why Diversity Matters z roku 2015 (používající údaje o diverzitě z roku 2014) prokázali pozitivní a statisticky významnou korelaci mezi diverzitou výkonného týmu a finančním výkonem. Tuto souvislost jsme potvrdili ve své rozšířené, aktualizované a globální datové sestavě z roku 2017. V rámci zprávy Why Diversity Matters jsme zjistili, že společnosti, které patří do horního kvartilu z hlediska genderové rozmanitosti ve svých výkonných týmech, měly o 15 % vyšší pravděpodobnost nadprůměrné rentability než společnosti patřící do čtvrtého kvartilu. Toto číslo se po téměř třech letech zvýšilo na 21 % a stále bylo statisticky významné.

Pokud jde o etnickou/kulturní rozmanitost, v roce 2014 jsme zjistili, že společnosti s největší etnickou/kulturní rozmanitostí ve svých výkonných týmech - nejen z hlediska absolutního zastoupení, ale také z hlediska různorodosti nebo směsi etnických skupin - měly o 35 % větší pravděpodobnost nadprůměrné rentability, což je srovnatelné se zjištěním z roku 2017 o 33% pravděpodobnosti nadprůměrné rentability.

29 - HUNT, Vivien, Lareina YEE, Sara PRINCE a Sundiatu DIXON-FYLE. Delivering through diversity: Report. McKinsey [online]. ©McKinsey&Company, 2018, 18.1.2018 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>, str. 23

I&D can contribute to a company's performance and help drive value creation

I&D může přispět k výkonnosti společnosti a pomáhají řídit tvorbu hodnoty.

30 - The Impact of Equality and Values Driven Business: Insights from over 1,500 business professionals on workplace equality and values driven leadership trends.

SalesForce Research [online]. ©SalesForce Research, 2017 [cit. 2023-07-25].

Dostupné z:

https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-2017-workplace-equality-and-values-report.pdf, str.8

The majority (60%) of consumers are likely to go a step further and switch brands if a company isn't socially responsible. Companies have the opportunity to differentiate themselves from the competition through greater internal commitment to philanthropy and volunteerism.

Většina (60 %) zákazníků je pravděpodobně ochotná přejít na jinou značku, pokud společnost není společensky odpovědná. Firmy mají možnost odlišit se od konkurence prostřednictvím většího vnitřního závazku k filantropii a dobrovolnictví.

31 - NEXT STAGE GRANTS. FEDORA Platform [online]. Fedora, 2021 [cit. 2023-07-25].

Dostupné z:

<https://www.fedora-platform.com/prizes-and-grants/next-stage-grants/about-next-stage>
e

Grants will reward projects that implement:

- Inclusive initiatives encouraging equal opportunities
- Showcasing and promoting diversity and inclusion
- Improving accessibility at diverse levels

Granty budou podporovat projekty, které implementují:

- Inkluzivní iniciativy podporující rovné příležitosti

- Předvádění a propagaci rozmanitosti a začlenění
- Zlepšování přístupnosti na různých úrovních

32 - SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str. 7

Addressing societal issues in performances, promoting gender inclusivity in hiring and increasing accessibility of performances in the inclusivity dimension.

Řešení společenských problémů v inscenacích, podpora genderového začleňování při zaměstnávání a zvyšování přístupnosti inscenací ve smyslu větší společenské inkluze.

33 - SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf, str. 8

Key takeaways in inclusivity

– Companies see the need to attract a more diverse audience and make inclusivity a priority in all aspects

of their work

– Key internal barriers are limited understanding and lack of expertise to advance inclusivity, insufficient

budget allocation, and no clear ownership, targets and measurability

– External barriers include the public perception of opera and dance among diverse audiences and the

lack of funding for inclusivity initiatives

- Divadla si uvědomují potřebu přitahovat různorodé publikum a dávat začleňování prioritou ve všech aspektech své práce.
- Hlavní interní překážky zahrnují omezené porozumění a nedostatek odborných znalostí pro rozvoj začleňování, nedostatečné alokace rozpočtu a nejasné cíle a měřitelnost.
- Mezi externí překážky patří veřejné vnímání opery a tance mezi různorodými publiky a nedostatek financování pro inkluzivní iniciativy.

37 - SPITTLER, Sabine, Katharina MOLL, Aviella KATHARINA, David WANG a Patrik FREBEL. NEXT STAGE: Performing Arts as Driver for a Sustainable Future (Study Report). <https://www.fedora-platform.com/> [online]. KEARNEY, 2021, Říjen 2021 [cit. 2023-07-25]. Dostupné z:

https://res.cloudinary.com/fedora-circle/image/upload/v1644570635/dev/Market_Study_by_Kearney_for_FEDORA_and_Opera_Europa_s_Next_Stage_Initiative.pdf str. 56

As inclusive institutions prove their legitimacy to the public now and in the future.

Jelikož inkluzivní instituce prokazují svou legitimitu veřejnosti nyní i v budoucnosti.

41 - ART COUNCIL ENGLAND. Let`s Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Equality Objectives. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/equality-objectives>

1. We will ensure a more equitable distribution of our investment to improve opportunities for everyone, especially those with under-represented protected characteristics and from disadvantaged socio-economic groups.

2. We will invest in inclusive cultural organisations whose leadership, governance and workforce – and the independent creative practitioners they support – represent the diversity of contemporary England.

3. We will invest in a cultural sector that is more relevant to all of England's communities, especially those that have been historically underserved by public investment in culture.

4. We will become a more inclusive and relevant national development agency for creativity and culture that models good practice.

42 - ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>

Creative People

Everyone can develop and express creativity throughout their life.

- A broader range of people are participating in creative activity, eg playing an instrument, creative writing, etc.
- More children and young people from all backgrounds participate and progress in developing their creativity.
- Cultural Communities

Villages, towns and cities thrive through a collaborative approach to culture.

- Community engagement in local culture is broad and representative of the local population.
- Communities engage in and shape cultural provision so that it is more relevant to the community.
- Communities value culture for the social and economic benefits it brings.
- A Creative and Cultural Country

England's cultural sector is innovative, collaborative and international.

- The workforce of the creative and cultural sector reflects the diversity of England.
- Pathways into careers in the creative and cultural sectors exist and are accessible to children and young people regardless of background.

- Cultural organisations are collaborative, sharing resources, learning from each other and establishing new partnerships in the education, technology and charitable sectors and with the commercial sector.
- The cultural sector contributes to England's international reputation for creativity and builds sustainable international partnerships.

Kreativní lidé

Každý může rozvíjet a vyjadřovat svou kreativitu po celý život.

- Širší rozsah lidí se zapojuje do tvůrčích aktivit, například hraní na hudební nástroj, tvůrčí psaní atd.
- Více dětí a mladých lidí ze všech prostředí se zapojuje a rozvíjí svou kreativitu.

Kulturní komunity

Vesnice, města a města prosperují díky spoluprávnímu přístupu kultury.

- Zapojení komunity v místní kultuře je široké a zastupuje místní obyvatelstvo.
- Komunity se zapojují do tvorby a formování kulturní nabídky tak, aby byla relevantnější pro komunitu.
- Komunity oceňují kulturu pro sociální a ekonomické přínosy, které přináší.
- Kreativní a kulturní země

Kulturní sektor Anglie je inovativní, spolupracující a mezinárodní.

- Pracovní síla v kreativním a kulturním sektoru odráží rozmanitost Anglie.
- Existují cesty do kariéry v kreativních a kulturních sektorech a jsou přístupné dětem a mladým lidem bez ohledu na jejich původ.
- Kulturní organizace jsou spolupracující, sdílí zdroje, učí se od sebe navzájem a budují nové partnerství ve vzdělávacím, technologickém, charitativním a komerčním sektoru.
- Kulturní sektor přispívá k mezinárodní reputaci Anglie v oblasti kreativity a buduje udržitelná mezinárodní partnerství.

43 - ART COUNCIL ENGLAND. Let's Create - Delivery Plan 2021 - 2024: Measuring impact. Art Council England [online]. Londýn: Art Council England, 5.6.2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/measuring-impact>

Creative People

Demographic picture of individuals participating in creative activity in England by age, gender, ethnicity, disability and socio-economic breakdown.

What do they do? How do they participate?

Who with? How often?

More children and young people are able to progress in their creative lives.

Drawn from our new Creative and Cultural Lives Survey, Music Education Hub data and individual programme evaluations.

Cultural Communities

Geographic and demographic picture of individuals engaging in culture in local areas and our priority places.

Partnership working between arts organisations, museums and libraries and local communities and other local partners.

Extent to which people feel that culture contributes to their sense of belonging – wellbeing, relief from loneliness, community cohesion.

Economic value of the local cultural sector, for example number and distribution of jobs, GVA, tourism.

Drawn from bespoke economic research reports on National Portfolio and Project Grant data, and our Creative and Cultural Lives Survey.

A Creative and Cultural Country

Profile of individual creative and cultural practitioners.

National Portfolio workforce and leadership breakdown by age, gender, ethnicity, disability, socio-economic background:

demographic profile of new entrants to workforce and leadership

career progression of workforce from protected characteristics groups

Number of active formal partnerships in place between National Portfolio Organisations and:

community partners

higher/further education

commercial partners

international partners

Creative industries and cultural sector exports and imports.

Drawn from Participation Survey (formerly referred to as the Creative and Cultural Lives Survey)[SM1] , National Portfolio, Music Education Hubs and government data, and Arts Council England freelancer survey.

Kreativní lidé

Demografický obraz jednotlivců, kteří se účastní tvůrčích aktivit v Anglii z hlediska věku, pohlaví, etnicity, postižení a sociálně ekonomického rozvržení.

- *Co dělají? Jak se účastní?*
- *S kým? Jak často?*
- *Více dětí a mladých lidí může pokročit ve svém tvůrčím životě.*

Vychází z našeho nového průzkumu Creative and Cultural Lives, dat z hudebních vzdělávacích center a individuálních vyhodnocení programů.

Kulturní komunity

- *Geografický a demografický obraz jednotlivců zapojených do kultury v místních oblastech a našich prioritních místech.*
- *Spolupráce mezi uměleckými organizacemi, muzei, knihovnami a místními komunitami a dalšími místními partnery.*
- *Míra, do jaké lidé pociťují, že kultura přispívá k jejich pocitu příslušnosti - pohody, úlevy od osamělosti, soudržnosti komunity.*

- *Ekonomická hodnota místního kulturního sektoru, například počet a rozložení pracovních míst, přidaná hodnota hrubého domácího produktu, turismus.*

Vychází z vlastních výzkumných zpráv o ekonomii na základě dat z Národního portfolia a projektového grantu a z průzkumu *Creative and Cultural Lives*.

Kreativní a kulturní země

- *Profil jednotlivých tvůrců a kulturních pracovníků.*
- *Rozložení pracovní síly a vedení v Národním portfoliu podle věku, pohlaví, etnicity, postižení a sociálně ekonomického zázemí:*
 - *demografický profil nových přírůstků do pracovní síly a vedení*
 - *kariérní postup pracovní síly ze skupin s chráněnými charakteristikami*
- *Počet aktivních oficiálních partnerství mezi organizacemi Národního portfolia a:*
 - *komunitní partnery*
 - *vyšším/vzdálenějším vzděláním*
 - *komerčními partnery*
 - *mezinárodními partnery*
- *Export a import kreativních průmyslů a kulturního sektoru.*

Vychází z průzkumu účasti (dříve nazývaného průzkum *Creative and Cultural Lives*), Národního portfolia, hudebních vzdělávacích center, vládních dat a průzkumu freelancerů *Arts Council England*.

51 - SECRÉTARIAT GÉNÉRAL. Feuille de route égalité 2022. Ministère de la Culture [online]. Paris: Ministère de la Culture, Březen 2022 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-administrative/Feuille-de-route-Egalite-2022>, str. 8

de diagnostic des risques de discrimination en administration centrale ; • de formalisation des engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et de lutte contre les violences sexuelles ; • de communication et sensibilisation interne ; • de

politiques de ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, suivi des promotions...); • de politique des achats et des relations avec les fournisseurs ; • de mise à disposition d'une cellule d'écoute ; • de mise en place d'un réseau de personnes référentes dans l'ensemble des services et directions ; • d'association des organisations syndicales ; • de mesures et de partenariats en matière d'égalité dans les politiques culturelles.

Diagnostika rizik diskriminace ve státní správě;

Formální závazky v oblasti rovnosti mezi ženami a muži a boje proti sexuálnímu násilí;

Interní komunikace a osvěta;

Politiky lidských zdrojů (nábor, řízení kariéry, sledování postupů...);

Politiky nákupu a vztahů se dodavateli;

Poskytnutí poradenského týmu;

Vytvoření sítě kontaktních osob ve všech službách a odděleních;

Spolupráce s odborovými organizacemi;

Opatření a partnerství v oblasti rovnosti v kulturních politikách.

54 - Index de l'égalité professionnelle : calcul et questions/réponses [online]. Paris: Le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupné z: <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/indexegapro>

L'écart de rémunération femmes-hommes,

L'écart de répartition des augmentations individuelles,

L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés),

Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,

La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Rozdíl ve mzdách mezi ženami a muži,

Rozdíl v rozložení individuálních zvýšení mezd,

Rozdíl v rozložení povýšení (pouze ve firmách s více než 250 zaměstnanci),

Počet zaměstnankyň, které obdržely zvýšení po návratu z mateřské dovolené,

Genderovou rovnost mezi deseti zaměstnanci s nejvyšší mzdou.

57 - La charte éthique [online]. Paris: Opéra national de Paris [cit. 2023-07-26].

Dostupné z:

<https://www.operadeparis.fr/nous-rejoindre/ressources-humaines/la-charte-ethique>

L'Opéra national de Paris poursuit les objectifs suivants :

La mise en cohérence des différentes initiatives internes et externes en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité ;

L'engagement relatif à sa responsabilité sociale notamment en garantissant une égalité de traitement entre ses salariés et une meilleure traçabilité des choix en termes de recrutement et d'évolution de carrière.

L'Opéra national de Paris s'engage à promouvoir la diversité, que ce soit au sein de son public, de ses partenaires comme de ses salariés.

L'Opéra national de Paris invite, de la même façon, ses salariés et partenaires à veiller à la préservation et à la promotion des valeurs d'égalité et de diversité.

- Sjednocení různých interních a externích iniciativ ve prospěch rovnosti příležitostí a rozmanitosti;
- Závazek k sociální odpovědnosti, zejména zajištění rovného zacházení se zaměstnanci a lepší sledovatelnost výběru při náborech a kariéřním rozvoji.
- L'Opéra national de Paris se zavazuje podporovat rozmanitost nejen mezi svým publikem, partnery, ale i zaměstnanci.

- Národní opera v Paříži rovněž vyzývá své zaměstnance a partnery, aby dbali na zachování a propagaci hodnot rovnosti a rozmanitosti.

58 - Égalité professionnelle et engagements [online]. Lyon: Opéra national de Lyon [cit. 2023-07-26]. Dostupné z:

<https://www.opera-lyon.com/l-opera-de-lyon/un-opera-engage/egalite-professionnelle-et-engagements>

Fruit des réflexions communes entre la direction et le comité social économique, un nouvel accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle et salariale a été signé fin 2021. Les parties prenantes ont voulu cet accord résolument progressiste en allant au-delà des obligations légales et choisissant d'agir dans une plus grande pluralité de domaines. Ainsi, l'Opéra va encore plus loin en décidant la mise en œuvre d'actions spécifiques dans les quatre domaines suivants : Rémunération effective et classification
Embauche et promotion
Articulation entre vie professionnelle et vie personnelle
Conditions de travail

De plus, l'Opéra est tenu de publier chaque année l'index égalité femmes-hommes basé des indicateurs aboutissant à une note sur 100 points. Cet index mesure les écarts de rémunération et de situation entre les femmes et les hommes, et met en évidence les points de progression sur lesquels agir. Depuis trois ans, la note de l'Opéra est nettement supérieure au seuil des 75 points imposés par l'Etat. Pour l'année 2022, l'Opéra de Lyon obtient la note de 95/100 points et se maintient au-dessus des 90/100 pour la deuxième année consécutive. Cette note est calculée à partir des 4 indicateurs suivants : Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes (note obtenue de 35/40) Ecart de taux d'augmentation entre les femmes et les hommes (note obtenue de 35/35) Pourcentage de salariées augmentées dans l'année suivant leur retour de congé maternité (note obtenue de 15/15) Parité entre les femmes et les hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations (note obtenue de 10/10)

Navíc je Opera povinna každý rok zveřejňovat index rovnosti žen a mužů, který je založen na ukazatelích vedoucích k hodnocení ve výši až 100 bodů. Tento index měří rozdíly ve mzdách a postavení mezi ženami a muži a upozorňuje na oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit. Během posledních tří let měla Opéra de Lyon skóre výrazně vyšší, než je státem stanovená minimální hranice 75 bodů. Pro rok 2022 dosahuje Opéra de Lyon skóre 95/100 bodů a po druhý rok za sebou udržuje skóre nad 90/100. Toto skóre je vypočítáno na základě následujících čtyř ukazatelů: Rozdíl ve mzdách vyplácených ženám a mužům

(získané skóre: 35/40), Rozdíl v míře zvýšení mezd mezi ženami a muži (získané skóre: 35/35), Procento zaměstnankyň, které obdrží zvýšení platu v roce po návratu z mateřské

dovolené (získané skóre: 15/15) a genderová rovnost mezi ženami a muži v nejvyšších 10 příjmech (získané skóre: 10/10)

60 - G20: dichiarazione congiunta dei ministri della Cultura. Řím, 2021. Dostupné také z:

https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/PDF/DichiarazioneFinale_G20_ITA.pdf

1 Cultura e Settori Creativi come Motori per la Rigenerazione e una Crescita Sostenibile ed Equilibrata

1.1 Ricordando che la cultura ha un valore intrinseco, essa è una componente essenziale per lo sviluppo umano e svolge un ruolo fondamentale nel favorire la resilienza e la rigenerazione delle nostre economie e delle nostre società pesantemente colpite dalla pandemia di COVID-19. La cultura è la base per rilanciare la prosperità, la coesione sociale e il benessere delle persone e delle comunità;

1.2 Ricordando che i settori culturali e creativi rappresentano di per sé importanti motori economici e sono una fonte significativa di posti di lavoro e reddito; e che generano importanti ricadute per l'economia in generale, essendo motori di innovazione e fonti di capacità creative, facendo leva sulla crescita in altri settori politici;

1.3 Ricordando l'importanza dei diritti culturali sanciti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e da altri strumenti globali e regionali sui diritti umani per un'efficace ripresa guidata dalla cultura, riconosciamo di valorizzare la diversità umana e culturale, l'accesso, la partecipazione e il dialogo culturale come prerequisiti per società più innovative, sostenibili, coese, resilienti, sicure e inclusive;

1.4 Riconoscere l'impatto sociale dei settori culturali e creativi, sostenere la salute e il benessere, promuovere l'inclusione sociale, l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile, il capitale sociale locale, amplificare il cambiamento comportamentale e la trasformazione verso pratiche di produzione e consumo più sostenibili e contribuire alla qualità dell'ambiente di vita, a beneficio della qualità della vita di tutti;

1.5 Sottolineando l'importanza delle politiche in materia di occupazione, protezione sociale, innovazione e imprenditorialità, tenendo conto delle esigenze dei settori culturali e creativi, per sostenerli durante la crisi pandemica e lasciando libero il potere trasformativo della cultura per la ripresa;

1. Kultura a kreativní sektory jako motory pro udržitelný a vyvážený rozvoj
 - 1.1. Odvoláváme se na to, že kultura má svou vnitřní hodnotu, je zásadním prvkem lidského rozvoje a hraje zásadní roli při podpoře odolnosti a obnovy našich ekonomik a společností, které byly silně zasaženy pandemií COVID-19. Kultura je základem pro oživení prosperity, sociální soudržnosti a blahobytu jednotlivců a komunit.
 - 1.2. Zdůrazňujeme, že kulturní a kreativní sektory samy o sobě představují důležité ekonomické motory a jsou významným zdrojem pracovních míst a příjmů; a že generují důležité dopady na ekonomiku obecně, protože jsou motory inovace a zdrojem tvůrčích schopností, přispívají k růstu v jiných oblastech.
 - 1.3. Poukazujeme na důležitost kulturních práv stanovených ve Všeobecné deklaraci lidských práv a v dalších globálních a regionálních lidskoprávních nástrojích pro účinnou obnovu podporovanou kulturou, uznáváme hodnotu lidské a kulturní rozmanitosti, přístupu, účasti a kulturního dialogu jako předpoklady pro inovativnější, udržitelné, soudržné, odolné, bezpečné a inkluzivní společnosti.
 - 1.4. Uznávání sociálního dopadu kulturních a kreativních sektorů, podpora zdraví a blahobytu, podpora sociálního začlenění, rovnosti pohlaví a emancipací žen, místního sociálního kapitálu, posílení změny chování a transformace směrem k udržitelnějším způsobům produkce a spotřeby a přispívání kvalitě životního prostředí ve prospěch kvality života všech.
 - 1.5. Zdůrazňujeme význam zaměstnanosti, sociální ochrany, inovace a podnikání s ohledem na potřeby kulturních a kreativních sektorů, tak aby byly podpořeny během pandemické krize a mohli volně působit na transformační sílu kultury pro obnovu.

61 - Periferie [online]. Řím: Ministero della cultura, 2022 [cit. 2023-07-27]. Dostupné z: <https://www.beniculturali.it/periferie>

progetti di inclusione sociale, di riequilibrio territoriale e tutela occupazionale, nonché di valorizzare il patrimonio culturale materiale e immateriale attraverso le arti performative.

projekty sociální inkluze, vyrovnávání regionálních disparit a ochrany zaměstnanosti, stejně jako ocenění hmotného a nehmotného kulturního dědictví prostřednictvím performačního umění.

62 - FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. Codice Etico della Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Milán, 2023. Dostupné také z:
<https://www.teatroallascala.org/static/upload/cod/codice-etico---agg--2023.pdf>, str. 3

Al Codice vengono attribuite le seguenti funzioni:

preventiva: la codificazione dei principi etici di riferimento e delle regole di comportamento basilari cui tutti i portatori di interesse devono uniformarsi, costituisce l'espressa dichiarazione dell'impegno serio ed effettivo della Fondazione a rendersi garante della legalità della propria attività, con particolare riferimento alla prevenzione degli illeciti;

cognitiva: il Codice, attraverso l'enunciazione di principi astratti e generali e di regole di comportamento, consente di riconoscere i comportamenti non etici e di indicare le corrette modalità di esercizio delle funzioni e dei poteri attribuiti a ciascuno;

di legittimazione: il Codice esplicita i doveri e le responsabilità della Fondazione nei confronti dei portatori di interesse affinché questi ultimi possano ritrovare in esso un riconoscimento delle loro aspettative;

di incentivo: il Codice, imponendo l'osservanza dei principi e delle regole in esso contenute, contribuisce allo sviluppo di una coscienza etica e rafforza la reputazione della Fondazione ed il rapporto di fiducia con i portatori di interesse.

Preventivní: Kodifikace etických zásad a základních pravidel chování, které všechny zainteresované subjekty musí dodržovat, je vyjádřením vážně míněného a skutečného závazku nadace zajistit zákonnost své činnosti, zejména v oblasti prevence proti nezákonným jednáním.

Kognitivní: kodex, prostřednictvím stanovení abstraktních a obecných zásad a pravidel chování, umožňuje rozpoznat neetické chování a ukazuje správné způsoby výkonu funkcí a pravomocí přidělených jednotlivcům.

Legitimační: Kód výslovně stanovuje povinnosti a odpovědnosti nadace vůči zainteresovaným subjektům, aby mohli najít v něm uznání svých očekáváníí.

Motivační: Kód, vyžadující dodržování obsažených zásad a pravidel, přispívá k rozvoji etického vědomí a posiluje pověst nadace a důvěru zainteresovaných subjektů.

63 - FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. Codice Etico della Fondazione Teatro alla Scala di Milano. Milán, 2023. Dostupné také z:

<https://www.teatroallascala.org/static/upload/cod/codice-etico---agg--2023.pdf>, str. 7

La Fondazione previene e condanna fermamente ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, basata sui c.d. "fattori di discriminazione" quali, tra gli altri: razza, origine etnica, nazionalità, religione, convinzioni personali e politiche, affiliazione sindacale, handicap, età, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, esigenze di cura personale o familiare, stato di gravidanza, di maternità o paternità (anche adottive), titolarità ed esercizio dei relativi diritti.

Nadace předchází a odsuzuje jakoukoli formu diskriminace, ať už přímé nebo nepřímé, založenou na tzv. "faktorech diskriminace", jako jsou například: rasový původ, etnický původ, národnost, náboženství, osobní a politické přesvědčení, odborové příslušnosti, postižení, věk, pohlaví, sexuální orientace, genderová identita, potřeby osobní péče nebo péče o rodinu, těhotenský stav, mateřství nebo otcovství (včetně adopce), vlastnictví a výkon souvisejících práv.

64 - FONDAZIONE TEATRO ALLA SCALA. PER UN AMBIENTE DI LAVORO INCLUSIVO. Milán, 2023. Dostupné také z:

https://www.teatroallascala.org/static/upload/sca/scala_lavoro_leaglet_17x24_it.pdf

1. Se percepisci un comportamento come indesiderato, fastidioso o non condiviso sei in presenza di una molestia anche quando ascolti la frase: "Stavo solo scherzando". Solo tu puoi decidere cosa lede la tua sfera personale e sessuale.

2. Chi subisce molestia è talvolta inconsapevole e spesso sottovaluta l'impatto di un comportamento. Non sottovalutare mai la violenza sul posto di lavoro.

3. Non accettare in nessun contesto imprecazioni, urla, minacce, esclusione e isolamento. Non fare in modo che qualcuno si abitui ad "alzare la voce" nei tuoi confronti.

4. Non essere accondiscendente verso la persona che realizza il comportamento molesto. Assumi una posizione di dissenso rispetto alle molestie.

5. Quando ti senti a disagio in una relazione all'interno del Teatro, intervieni tempestivamente prima che la dinamica si cristallizzi o peggiori. E soprattutto chiedi aiuto rispettando te stessa/te stesso.

1. Pokud vnímáte chování jako nežádoucí, obtěžující nebo s ním nesouhlasíte, a je to projev obtěžování, i přes komentář "Jen jsem si dělal/a legraci". Pouze vy sami můžete rozhodnout, co zasahuje do vaší osobní a sexuální sféry.
2. Ti, kdo jsou obtěžováni, si toho často nejsou plně vědomi nebo podceňují dopad takového chování. Nikdy nepodceňujte násilí na pracovišti.
3. Neakceptujte v žádném kontextu nadávky, křik, hrozby, vyloučení a izolaci. Nedovolte, aby si na vás někdo zvykl "zvyšovat hlas".
4. Nesouhlaste s osobou, která projevuje obtěžující chování. Zaujmě vůči obtěžování postoj nesouhlasu.
5. Pokud se cítíte nepříjemně ve vztahu uvnitř divadla, jedněte rychle a zasáhněte dříve, než se situace bude pravidelně opakovat nebo horšit. A především požádejte o pomoc a respektujte sebe samu/sebe sama.

66 - RAAR VOOR CULTURE. Advies Cultuurbestel 2021 – 2024: Cultuur dichtbij, dicht bij cultuur. Amsterdam, 2019. Dostupné také z:

<https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2019/04/11/advies-cultuurbestel-2021-2024-cultuur-dichtbij-dicht-bij-cultuur> str. 40

In onze recent gepubliceerde sectoradviezen stelden we vast dat de deelname aan vooral de meer traditionele (ofwel de meest gesubsidieerde) vormen van cultuur voor veel

Nederlanders niet vanzelfsprekend is, hetzij omdat het bestaande aanbod hen niet aanspreekt, hetzij omdat zij te hoge drempels ervaren.

Dit vinden we problematisch, omdat hiermee twee van de vier doelstellingen van cultuurbeleid worden gefrustreerd. Dat geldt allereerst voor de tweede doelstelling, die bepleit dat iedereen in Nederland toegang heeft tot cultuur. In de huidige situatie is de (gesubsidieerde) cultuursector voor sommige groepen onvoldoende toegankelijk, zoals voor mensen met een kleinere beurs, een fysieke of mentale beperking, of een woonomgeving met een gering culturaanbod. Voor andere groepen in de bevolking is het aanbod onvoldoende aantrekkelijk of aansprekend, zoals voor de groeiende groep mensen die zich niet meer in de traditioneler Nederlandse kunstvormen herkent. Hier gaat het bijvoorbeeld om de vele Nederlanders met een andere culturele achtergrond, wier kunstopvattingen en -smaakvoorkeuren (deels) zijn geworteld in een andere traditie en die ook in hun culturele leven op zoek zijn naar andere ervaringen dan die de gesubsidieerde kunstwereld aanbiedt. Maar ook een toenemend aantal autochtone Nederlanders laat zich vandaag de dag liever inspireren door andere dan de canonieke kunstgenres en -uitingen: het minder traditionele, het nieuwere, het niet-westerse, het multidisciplinaire, het digitale, het hyperpersoonlijke, het grensoverschrijdende (bijvoorbeeld waar kunst raakt aan andere domeinen, zoals de zorg of de creatieve industrie), et cetera. Blijkens een onderzoek van het SCP bezoekt 40 procent van alle Nederlanders weleens een canonieke kunstuiting (niet per se gesubsidieerd), tegenover ruim 90 procent van de Nederlanders die weleens gebruikmaakt van het totale kunstaanbod.

V naší nedávno zveřejněné oborové zprávě jsme zjistili, že účast zejména na tradičnějších (nebo nejvíce dotovaných) formách kultury není pro mnoho Nizozemců samozřejmá, buď proto, že je stávající nabídka neoslovuje, nebo proto, že mají příliš vysoký hodnotový práh.

Považujeme to za problematické, protože to maří dva ze čtyř cílů kulturní politiky. To se týká především druhého cíle, který prosazuje, aby každý v Nizozemsku měl přístup ke kultuře. V současné situaci je (dotovaný) kulturní sektor nedostatečně dostupný pro některé skupiny, jako jsou osoby s nižším příjmem, osoby s tělesným nebo mentálním handicapem nebo osoby z prostředí s omezenou kulturní nabídkou. Pro ostatní skupiny populace není rozsah dostatečně atraktivní nebo přitažlivý, jako například pro rostoucí skupinu lidí, kteří se již nenacházejí své záliby v tradičnějších holandských uměleckých formách. Týká se to například mnoha Nizozemců s odlišným kulturním zázemím, jejichž umělecké názory a vkusové preference jsou (částečně) zakořeněny v jiné tradici, a kteří také hledají ve svém kulturním životě jiné zkušenosti, než jaké nabízí dotované umění. Ale stále větší počet

rodilých Nizozemců dnes také upřednostňuje umělecké žánry a výrazy jiné než kanonické: méně tradiční, novější, nezápadní, multidisciplinární, digitální, hyper-osobní, mezioborové (například tam, kde se umění dotýká jiných oblastí, jako je zdravotnictví nebo kreativní průmysl), atd.

68 - KUNSTEN '92. Fair Practice Code (English version). Amsterdam, 2019. Dostupné také z:

<https://fairpracticecode.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/04/fairpractice-code-en-g-2019-digitaal.pdf>, str. 18

All parties work towards enhancing inclusivity within the sector. This not only pertains to cultural or ethnic background, but also gender, sexual orientation, age, knowledge and skills, and socioeconomic background.

All parties accept responsibility for the implementation of the Cultural Diversity Code, by implementing it within their own organisation and in the field, and by addressing other parties' responsibility in this respect.

All parties accept responsibility for diversity in terms of public, programme and personnel, and in representation forums and policy-making processes.

The structure of the internal organisation and the employment conditions are adapted accordingly, where necessary.

Všechny strany pracují na posílení inkluze v rámci odvětví. To se nevztahuje pouze ke kulturnímu nebo etnickému původu, ale také k pohlaví, sexuální orientaci, věku, znalostem a dovednostem a sociálnímu zázemí.

Všechny strany přijímají zodpovědnost za implementaci Code Culturele Diversiteit (Kodex kulturní diversity) tím, že jej uplatní ve své vlastní organizaci, a že budou řešit zodpovědnost ostatních stran v tomto ohledu.

Všechny strany přijímají zodpovědnost za rozmanitost v oblasti publika, programu a personálu, a v diskusních fórech a procesech tvorby strategií.

Struktura vnitřní organizace a podmínky zaměstnání jsou případně přizpůsobeny.

70 - RAAR VOOR CULTUUR. Sectoradvies Theater: 'Over grenzen'. Amsterdam, 2018.

Dostupné také z:

<https://www.raadvoorcultuur.nl/sectoren/podiumkunsten/documenten/adviezen/2018/02/01/advies-over-grenzen>, str 37

We zien echter dat er de laatste jaren, in het kielzog van een sterkere verbinding met de samenleving, in het theater voor een inclusievere benadering wordt gekozen. Dat heeft ook als oorzaak dat een groeiende groep jonge makers verschillende achtergronden heeft. Zij dragen in het algemeen bij aan een veelkleuriger theatersector. Een deel van hen maakt voorstellingen met cultureel diverse thema's, waarbij nadrukkelijk op zoek wordt gegaan naar een cultureel divers publiek. Culturele diversiteit wordt niet alleen als zodanig geproblematiseerd op het toneel, maar als vertrekpunt gebruikt om voorstellingen te maken vanuit andere perspectieven met verhalen die aansluiten bij een gemêleerd publiek. Zo werken deze voorstellingen als een *pars pro toto* voor de samenleving als geheel, waarin de hele samenleving zich moet verhouden tot een diversiteit aan perspectieven. Zoals in het geval van 'A Raisin in the Sun' waarmee Well Made Productions zwart toneelrepertoire op de Nederlandse planken brengt, of 'Race' van Het Nationale Theater waarvoor Romana Vrede voor het eerst in de Nederlandse theatergeschiedenis als zwarte actrice de Theo d'Or won. Andersom zijn er voorstellingen die cultureel diverse onderwerpen bij een groter publiek onder de aandacht brengen, zoals de voorstellingen die theatermaker Sadettin Kirmiziyüz maakte over zijn Turks-Nederlandse identiteit. [...]

Diversiteit gaat overigens niet alleen over cultuur, maar ook over seksuele oriëntatie, of over werknemers en bezoekers met lichamelijke beperkingen. [8] Om inclusief te zijn, zouden culturele instellingen zowel voor als achter de schermen in brede zin een afspiegeling moeten zijn van de plek waar zij geworteld zijn. Instellingen moeten soms letterlijk drempels wegnemen voor een divers publiek; ze zijn er immers voor iedere inwoner. We stellen daarom voor dat subsidieverlening samen zou moeten gaan met afspraken op het gebied van diversiteit. Daarbij realiseren we ons dat niet elke stad of regio hetzelfde is.

Vidíme však, že v posledních letech v divadle následkem silnějšího propojení se společností, je volen inkluzivnější přístup. To má také za následek, že rostoucí skupina mladých tvůrců má různé pozadí. Celkově přispívají k pestřejšímu divadelnímu sektoru. Část z nich tvoří představení s kulturně různorodými tématy, přičemž je aktivně hledáno kulturně různorodé publikum. Kulturní rozmanitost není na jevišti jen problematika, ale je používána jako výchozí bod pro tvorbu představení z jiných perspektiv s příběhy, které oslovují různorodé publikum. Tyto představení tak fungují jako 'pars pro toto' pro celou společnost,

ve které se celá společnost musí vypořádat s rozmanitostí perspektiv. Například v případě 'A raisin in the sun', kterým Well Made Productions přináší černošský divadelní repertoár na nizozemské jeviště, nebo 'Race' od Het Nationale Theater, za který získala Romana Vrede poprvé v nizozemské divadelní historii jako černošská herečka cenu Theo d'Or. Naopak jsou zde představení, která přivádějí kulturně různorodá témata k většímu publiku, jako jsou představení, která divadelní tvůrce Sadettina Kirmiziyüze vytvořil o jeho turecko-nizozemském původu.

Příloha č. 2 - Obsah workshopů při implementaci RDI strategie v Teatro alla Scala



1. Management Development - Inclusive Leadership

WORKSHOP 1



- Reading the context
- Reading people's needs
- Promoting an inclusive leadership model
- Awareness

4 hour	Agenda
Foundation	Welcome, agenda, self-presentation
Newton	Definition of leadership styles
Lab	Inclusive leadership
Newton	Personal and professional maturity
	<i>Coffee break</i>
Newton	Being aware of your own leadership style
Plenary	Self-reflection sharing
Newton	Interview feedback
Newton	Bridge work

17



2. Management Development – Change Leadership

WORKSHOP 2



- Self-referentiality and bias
- Overcoming similarity and conformity bias
- Gender bias
- Recognition of workplace violence
- Guiding the change process

4 hours	Contents
Opening by top management	▪ Programme presentation
Newton	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bias Awareness ▪ Internalized biases ▪ Diversity and inclusion ▪ A changing world ▪ Bias and language
	<i>Coffee break</i>
Game	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusive language and behaviour ▪ Recognizing non-inclusive behaviour ▪ Contributing to a climate of voice ▪ Listening workshops
Consolidation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meeting the Tutors ▪ Governing change

18

People – Inclusive Behaviour

WORKSHOP



- Culture of respect and psychological safety
- Overcoming biases
- Inclusive language and behaviour
- Reporting methods

4 hour	Agenda
Opening by Top Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme presentation
Newton	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bias Awareness ▪ Internalized biases ▪ Diversity and inclusion ▪ A changing world ▪ Bias and language
	Coffee break
Game	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusive language and behaviour ▪ Recognizing non-inclusive behaviour ▪ Contributing to a climate of voice ▪ Listening workshops
Consolidation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meeting the Tutors

19

Onboarding

E-LEARNING



- Culture of respect and psychological safety
- Overcoming biases
- Inclusive language and behaviour
- Reporting methods

Podcast	Asynchronous on-demand delivery
Unit 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture of respect ▪ Overcoming biases
Unit 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusive language and behaviour ▪ Recognizing non-inclusive behaviour ▪ Contributing to a climate of voice

20