

Beniamin M. Bukowski

THEATRE GREEN POLICY

Krótki poradnik wdrażania polityki zrównoważonego rozwoju w polskich teatrach instytucjonalnych

Zrealizowano dzięki stypendium KPO dla Kultury



SPIS TREŚCI

1. CZYM JEST GREEN POLICY	3
2. ZRÓWNOWAŻONA PRODUKCJA TEATRALNA	5
3. ZRÓWNOWAŻONE DZIAŁANIA	7
4. ZRÓWNOWAŻONA ARCHITEKTURA TEATRALNA	10
5. PRAKTYKA WDRAŻANIA POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W POLSKICH TEATRACH INSTYTUCJONALNYCH	11
6. Polityka Zrównoważonego Rozwoju – „Zielony Teatr” ..	13
11. BIBLIOGRAFIA	17

1. CZYM JEST GREEN POLICY

Green Policy to, najkrócej mówiąc, polityka wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju. To zbiór praktyk, które zmierzają do redukcji szkodliwego wpływu danej instytucji na środowisko. Praktyki te mogą być sterowane ogólnie przez państwa lub wdrażane przez same instytucje. Szczególną rolę *green policy* odgrywa w instytucjach kultury. Chociaż w skali globalnej ich emisja jest procentowo niewielka względem innych sektorów (przemysł, gospodarstwa domowe, przedsiębiorczość prywatna itp.), instytucje kultury są jednocześnie miejscami, które **kształtują postawy obywatelskie** i tym samym powinny w szczególny sposób stanowić niejako **model postępowania** gdy idzie o najwyższe standardy, również w zakresie ekologii. Teatr, zwłaszcza teatr publiczny, będzie stosował właściwe sobie zasady **green policy**, które omówię w niniejszej broszurze.

Cel „idealny” dla instytucji kultury podawany jest często jako

POLITYKA „NET ZERO”

Polityka ta oznacza, że sumaryczny wpływ energetyczny i emisyjny danej instytucji bilansuje się jako zerowy lub, innymi słowy, dana instytucja jest neutralna dla środowiska. Takie zalecenie formułowane jest w dokumentach takich jak Theatre Green Book (publikacja sieci ETC, skracanej dalej w niniejszym podręczniku jako TGB). Theatre Green Book będzie dla nas najczęstszym, choć nie wyłącznym punktem odniesienia – również polemicznym.

Utopijnym celem, wybiegającym poza schematy proponowane w jakichkolwiek rozwiązaniach podobnych publikacji jest stworzenie teatru, który miałby emisję ujemną, tj. wpływał pozytywnie na środowisko. Choć w kontekście instytucji publicznych rozwiązanie to wydaje się obecnie niemożliwe, nie rezygnują z niego praktycy teatru, podobne działania postulował na gruncie polskim m.in. Michał Zadara, wdrażając je jeśli nie na poziomie instytucji, to w przypadku konkretnych spektakli czy performansów¹.

¹ <https://www.dwutygodnik.com/artykul/11618-da-sie-zrobic-spektakl-bez-pradu.html>

KOGO DOTYCZY GREEN POLICY W TEATRZE?

Skuteczne wdrażanie polityki zrównoważonego rozwoju wymaga kompleksowego działania, w którym zmiany muszą dokonywać się na poziomie nie tylko rozwiązań systemowych, ale również świadomości wszystkich osób zaangażowanych w życie teatralne. Wśród podmiotów odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój w teatrze wymienić należy zatem:

- teatry instytucjonalne (publiczne i prywatne);
- domy produkcyjne (stosunkowo rzadki przypadek w Polsce);
- freelancerów;
- odbiorców kultury (publiczność teatralną);
- uczelnie teatralne.

Theatre Green Book wskazuje na trzy obszary troski ekologicznej w obiegu teatralnym², które dotyczyć będą tych podmiotów:

- zrównoważoną produkcję teatralną;
- zrównoważone działania;
- zrównoważoną infrastrukturę teatralną.

W dalszej części niniejszej pracy chciałbym przyjrzeć się właśnie tym obszarom.

² Theatre Green Book, s. 6.

2. ZRÓWNOWAŻONA PRODUKCJA TEATRALNA

Zrównoważona produkcja teatralna dotyczy wszystkiego, co związane jest z procesem powstawania i eksploatacji spektakli, dotyczy to w pierwszej mierze scenografii i kostiumów, ale też materiałów drukowanych (egzemplarze scenariusza, raporty z prób, programy teatralne, plakaty, ulotki itp.).

Theatre Green Book prezentuje uproszczony cykl produkcji teatralnej, w której zasoby przechodzą przez trzyletowy cykl:

- 1) Pierwszy etap cyklu to pozyskanie **materiałów**;
- 2) Drugi etap cyklu to ich **wykorzystanie na scenie**;
- 3) Trzeci etap cyklu to **pozbycie się ich**.

W niniejszej publikacji proponuję poszerzyć termin „wykorzystania na scenie” „wykorzystaniem w produkcji teatralnej”, rozszerzając już na wspomniane wyżej pozasceniczne zasoby związane z powstawaniem określonych spektakli (scenariusze, raporty, programy itp.), których cykl życiowy jest ściśle skorelowany z cyklem życiowym przedstawienia.

Oczywistym zaleceniem, wypracowanym przez TGB jest w tym wypadku zamiana cyklu **linearnego** (pozyskać, użyć, wyrzucić) w cykl **cyrkularny**, w ramach którego zasoby powracałyby do obiegu teatralnego w ramach możliwości powtórnego wykorzystania.

Rozpowszechniony mit: częstym mitem, powielanym również przez część materiałów

OBECNA PRAKTYKA INSTYTUCJONALNA W POLSCE

Jako publiczne instytucje kultury o profilu artystycznym, których organizatorem jest państwo lub samorząd mają ściśle określone procedury związane z obiegiem swojej własności. Własność ta ma obowiązek być poddana ewidencji, zinwentaryzowana i zmagazynowana. Problemem większości instytucji teatralnych jest **przepiętnie magazynów**, związane z nadprodukcją spektakli i ograniczoną przestrzenią magazynową. Zgodnie z prawem w przypadku chęci pozbycia się magazynowanej własności teatr publiczny zobligowany jest do stworzenia **protokołu likwidacji**, a następnie komisyjnej sprzedaży, utylizacji lub destrukcji mienia.

KWESTIE PRAWNE/AUTORSTWO

To, co pozostaje w tym wypadku do rozstrzygnięcia to częstokroć kwestia **praw autorskich** do scenografii i kostiumów: jeśli jakiś jej element nie jest czysto konstrukcyjny lub powtarzalny (zastawki, ścianki, stelaże, sieciowe ubrania), ważne jest ustalenie, czy powtórne ich użycie nie narusza praw osoby zajmującej się projektami przygotowanymi

do spektaklu. Kwestie te są najczęściej regulowane przez umowy zawierane przez teatry, ale należy też pamiętać o niezbywalności **osobistych praw autorskich**. Prawo i dobra praktyka wymagają skonsultowania powtórnego wykorzystania tych elementów z osobą, której projekt pierwotnie stanowiły.

PLATFORMA WYMIANY?

Praktyka powtórnego wykorzystywania elementów w obrębie instytucji teatralnych jest dość częsta, obejmuje również wykupywanie elementów scenografii wykorzystywanych w jednych instytucjach przez inne. Jednak z reguły taki obieg wymaga **wiedzy** scenografów, wiedzących, że w innej instytucji może znajdować się niewykorzystywany obecnie, pożądany przez nich element.

W przeprowadzonej przeze mnie rozmowie Waldemar Gracz, kierownik Teatru Polskiego im. H. Konieczki w Bydgoszczy, zasugerował, że cenną inicjatywą byłoby stworzenie rodzaju **ogólnodostępnego internetowego katalogu**, gdzie poszczególne instytucje kultury mogłyby zamieszczać zdeponowane, niewykorzystywane scenografie i gdzie inne instytucje mogłyby wyszukiwać i wykupywać/pozyskiwać ich elementy w razie potrzeby.

3. ZRÓWNOWAŻONE DZIAŁANIA

Termin ten obejmuje wszystkie te działania, które nie mieszczą się *stricto* w obszarze produkcji teatralnej: pracę administracyjną teatru, prowadzenie strony internetowej, dojazdy widzów, warsztaty itp. – to właściwie najszerszy i przez to najmniej precyzyjny obszar pracy instytucji. Jednocześnie w obszarze zrównoważonych działań istnieje szczególnie duża przestrzeń na wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju. Warto podkreślić, że tu „kultura teatralna” jest dość mało unikatowa i zasadniczo warto odwołać się od rozwiązań wypracowanych w innych sektorach i branżach: myśleć o oszczędnościach administracyjnych (redukcja wydruków i obiegu dokumentów elektronicznych), segregacji i redukcji śmieci, racjonalnym transporcie i korzystaniu, gdzie to możliwe, z transportu publicznego, itp.

Zalecenia dla działań administracyjnych w teatrze, oparte na podobnych zaleceniach dla pracowników biurowych w korporacjach, można zawrzeć w formie ekologicznego „dekalogu”:

- 1) Wyłączaj światło i urządzenia, gdy ich nie używasz.
- 2) Używaj żarówek LED i trybu oszczędzania energii.
- 3) Drukuj tylko, gdy to konieczne – dwustronnie i w trybie eco.
- 4) Wybieraj dokumenty elektroniczne zamiast papierowych (i kasuj je na bieżąco w miarę możliwości, ponieważ ich przechowywanie w chmurze również w realny sposób obciąża środowisko naturalne)
- 5) Segreguj odpady i oddzielnie zbieraj elektrośmieci oraz baterie.
- 6) Unikaj plastiku jednorazowego użytku.
- 7) Korzystaj z roweru, transportu publicznego lub carpoolingu.
- 8) Dbaj o oszczędzanie wody (perlator, dystrybutor zamiast plastiku).
- 9) Kupuj materiały biurowe i meble z recyklingu lub certyfikowane (wiele teatrów skutecznie korzysta w Polsce z grup internetowych, w ramach których można pozyskiwać używane meble za darmo, w większości dużych miast są to grupy „Śmieciarka jedzie” na Facebooku).
- 10) Pielęgnuj rośliny w biurze i angażuj się w eko-inicjatywy.

Równie ważne jest budowanie postaw pro-ekologicznych i odpowiedzialności środowiskowej wśród publiczności. Działania tego typu mogą i powinny obejmować oczywiście samą tematykę spektakli, choć pojawiają się tu trzy zasadnicze problemy:

Pierwszym jest greenwashing – sytuacja, w której tematyka ekologiczna staje się jedynie pretekstem, by modny temat został „odhaczony” przez teatr, bez realnego zaangażowania na rzecz zmiany.

Drugim jest utrata wartości artystycznej – często tematyka ekologiczna podawana jest w moralizatorskiej formie i, jak wynika z wywiadów środowiskowych, jest ona zniechęcająca dla szerszej publiczności. Spektakle na temat środowiska, zmian klimatycznych i ekologii mogą oczywiście być wartościowe artystycznie, jednak pod warunkiem, że ich formuła nie wyczerpie się w deklaratywnej warstwie ideowej.

Trzecim problemem są kompetencje twórców – pogłębiona refleksja ekologiczna wymaga rzetelnej wiedzy z zakresu ochrony środowiska, przekazywania realnych danych na jej temat, a zespołom twórczym często brak właściwego przygotowania w tym zakresie.

Istnieją zatem inne, realne sposoby wpływania na publiczność teatru, poprzez wypracowywanie określonych rozwiązań systemowych, budowanie nawyków itp. Wśród tych, które wydają się najbardziej istotne i łatwe do wdrożenia znajdują się:

- **Transport:** promowanie dojazdu komunikacją miejską (zniżki na bilety dla osób, które pokażą bilet autobusowy/tramwajowy).
- **Gastronomia:** oferta wegetariańska i wegańska, rezygnacja z plastiku jednorazowego, zwrotne kubki, segregacja odpadów itp., oczywiście pod warunkiem posiadania przez teatr własnej restauracji, kawiarni, kantyny.
- **Materiały promocyjne:** programy w formie cyfrowej, QR-kody zamiast drukowanych broszur.
- **Recykling na miejscu:** estetyczne, opisane kosze w foyer, wydrukowane instrukcje dotyczące segregacji śmieci, mające czytelną formę, wykorzystujące infografiki oraz alfabet Braille’a dla osób niewidomych.

Treści programowe i edukacyjne:

- Spektakle i działania artystyczne podejmujące temat klimatu i środowiska (z zastrzeżeniami, które wcześniej opisałem)
- Debaty, warsztaty, panele po spektaklach z udziałem artystów i ekspertów od ekologii.
- Akcje w przestrzeni miasta (np. „teatr na łące”, performanse w miejscach zagrożonych ekologicznie – z poszanowaniem ich bezpieczeństwa i integralności, działania w ramach których performerzy mogą włączać się w ochronę przyrody – wspólne zbieranie śmieci, sadzenia drzew, pielęgnacja ogrodów).

Zaangażowanie publiczności

- **Kluby widza/abonamenty zielone:** pakiety biletów z dodatkowymi warsztatami o ekologii.
- **Wolontariat widzów:** wspólne akcje sprzątania, sadzenia drzew, tworzenia łąk kwietnych pod szyldem teatru.
- **Kampanie crowdsourcingowe:** zbiórki scenografii lub materiałów z odzysku – widzowie przynoszą stare tkaniny, meble, które zostają wykorzystane w spektaklu.

Gamifikacja i nagrody

- System punktów przyznawany publiczności za określone działania na rzecz ekologii: za przyjazd rowerem/komunikacją publiczną, za rezygnację z drukowanego biletu. Punkty te mogą następnie być wymieniane na zniżki, gadżety lub backstage tour.
- Konkursy: np. „najlepszy eko-pomysł widza na zielony teatr” nagradzany zaproszeniem na premierę.

Współpraca z partnerami

- Kooperacja z lokalnymi NGO ekologicznymi – np. wspólne warsztaty „ekokostiumu” czy wystawy fotograficzne.
- Partnerstwa z firmami oferującymi ekologiczne produkty/usługi (np. rowery miejskie, transport współdzielony).

4. ZRÓWNOWAŻONA ARCHITEKTURA TEATRALNA

Podobnie jak w przypadku zrównoważonych działań, zrównoważona architektura i infrastruktura teatralna w znacznej mierze pokrywać się będzie z ogólnymi założeniami architektury i infrastruktury sprzyjającej zasadom zrównoważonego rozwoju. Dość oczywiste będą zatem rozwiązania związane z obszarami takimi jak: niska emisyjność, energooszczędność, retencja, termoizolacja i naturalna wentylacja. Są jednak obszary, które wydają się w tym kontekście szczególnie ważne:

- 1) **Oświetlenie sceniczne** – im nowsze oświetlenie sceniczne, tym bardziej jest ono energooszczędne. W ostatnich latach wymóg redukcji zużycia mediów w instytucjach publicznych dotknął również teatrów, co w prosty sposób zmotywowało ich dyrekcje do modernizacji oświetlenia scenicznego, często przy wsparciu grantów czy funduszy unijnych. Obecny standard oświetlenia scenicznego to lampy LED, znacznie bardziej energooszczędne od tradycyjnego oświetlenia żarowego.
- 2) **Czasowe działanie urządzeń podłączonych do prądu** – oświetlenie, klimatyzacja, komputery itp., nawet w trybie czuwania, pobierają energię. Istotne jest systemowe odłączanie ich od prądu lub ustawienie mechanizmów regulujących ich działanie w formie czasowych cykli.
- 3) **Nowoczesna termoizolacja** – wiele dawnych budynków teatralnych, z racji technologii ich budowy, nie jest wydajna energetycznie.
- 4) **Zbiorniki retencyjne** – pozwalają zbierać wodę deszczową, którą następnie w teatrze można wykorzystywać do podlewania zieleni (np. ogrodów na dachach, czy roślinności znajdującej się na obszarze administrowanym przez Teatr
- 5) **Inwestowanie w zieleń** – dbanie o roślinność wokół Teatru i/lub na jego dachu. Warto podkreślić proekologiczne inicjatywy, takie jak pszczele ule zamontowane na dachu Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie. Jako kontrprzykład, który spotkał się z dużą krytyką środowisk ekologicznych i lokalnej społeczności, wskazać można „zabetonowanie” przestrzeni wokół Teatru im. A. Fredry w Gnieźnie.
- 6) **Klimatyzacja i ogrzewanie** – zarządzanie nimi w ergonomiczny sposób. Np. w wielu polskich teatrach publicznych rzadko używane ciągi komunikacyjne są zimą ogrzewane w równym stopniu co pomieszczenia biurowe, znacznie powyżej temperatury wymaganej dla ochrony budynku, ponieważ nikt nie kontroluje temperatur.

5. PRAKTYKA WDRAŻANIA POLITYKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W POLSKICH TEATRACH INSTYTUCJONALNYCH

Polskie teatry instytucjonalne wdrażają zrównoważony rozwój przede wszystkim przez polityki „zielonej instytucji”, zespoły ds. klimatu, zmiany techniczne w budynkach oraz modyfikację praktyk produkcyjnych i repertuarowych. Najczęstsze rozwiązania i przykłady:

- „Zielone zespoły” i polityki wewnętrzne. Coraz więcej instytucji powołuje grupy robocze ds. ekologii, które diagnozują emisje/odpady, ustalają standardy i szkolą zespół. Dobrym punktem odniesienia jest przewodnik inicjatywy Kultura dla Klimatu, który krok po kroku opisuje, jak stworzyć „zielony zespół”, ustalić cele i monitoring efektów³.
- Zmiany operacyjne „od foyer po scenę”.
 - ograniczanie druku (programy w PDF zamiast drukowanych),
 - zarządzanie energią (obniżanie temperatury ogrzewania, przeglądy instalacji),
 - zmiany w gastronomii (oferta wegetariańska/wegańska).Przykład: Nowy Teatr w Warszawie publikuje jawnie swoje praktyki środowiskowe (m.in. rezygnacja z druków, redukcja ogrzewania, catering wegetariański) i osadza je w strategii „Zielonego Zespołu”⁴
- Standaryzacja i edukacja kadr. Opracowywane są materiały szkoleniowe i wideoporadniki dla instytucji kultury (jak projekt „Zielona Instytucja Kultury”), a sieci/instytucje regionalne promują zielone procedury, zrównoważoną promocję i szacowanie „kosztu środowiskowego” wydarzeń⁵.
- Certyfikacja i zewnętrzna weryfikacja. Część instytucji sięga po międzynarodowe certyfikaty środowiskowe. Choć nie jest to przykład *stricte* teatralny, warto wskazać Europejskie Centrum Solidarności, które uzyskało certyfikat Green Key (zarządzanie energią i wodą, minimalizacja odpadów, edukacja gości/pracowników). To model pokazujący, jak kultura może poddawać się audytowi i raportowaniu⁶.

³ https://www.kulturadlaklimatu.pl/wp-content/uploads/2021/04/PRZEWODNIK_Kultura_dla_Klimatu.pdf

⁴ <https://nowyteatr.org/pl/teatr/zielony-zespol>

⁵ <https://ceik.eu/projekty-2023/605-projekt-zielona-instytucja-kultury>

⁶ <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/Certyfikat-Green-Key-dla-Europejskiego-Centrum-Solidarnosci%2Ca%2C276426>

- Programy i wydarzenia proekologiczne dla publiczności. Teatry włączają temat klimatu do działalności programowej (spacery przyrodnicze, warsztaty, cykle debat), np. akcje i weekendy ekologiczne Teatru Powszechnego w Warszawie. To łączy cel edukacyjny z włączaniem społeczności lokalnej⁷.
- Badania i wymiana wiedzy. W polu teatru pojawiają się publikacje i artykuły podsumowujące wdrożenia (np. w „Zarządzaniu w Kulturze”), co pomaga porównywać praktyki i unikać „greenwashingu”⁸.

⁷ <https://e-teatr.pl/warszawa-weekend-ekologiczny-w-teatrze-powszechnym-13694>

⁸ <https://ejournals.eu/czasopismo/zarzadzanie-w-kulturze/artukul/wdrazanie-zalozen-zrownowazonego-rozwoju-w-praktyce-dzialan-polskich-teatrow>

6. Polityka Zrównoważonego Rozwoju – „Zielony Teatr”

Wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju wymaga odpowiedniego czasu oraz zasobów. Wśród najczęstszych problemów, na które wskazywały osoby, z którymi rozmawiałem w ramach przygotowań do stworzenia niniejszego dokumentu, wymieniane były: brak odpowiednich funduszy w publicznych instytucjach kultury (chroniczne niedofinansowanie), brak odpowiedniej wiedzy (konieczność szkoleń i podnoszenia kompetencji) i brak zasobów ludzkich (w większości instytucji kultury niedobory kadrowe łączą się z nadmiernym zakresem obowiązków wśród pracowniczek i pracowników, realizujących w ramach etatów kilka równoległych funkcji). Mimo tego większość osób na stanowiskach kierowniczych deklarowała chęć i gotowość wdrażania założeń polityki zrównoważonego rozwoju w większym lub mniejszym zakresie.

By móc skutecznie je realizować, warto opracować plan minimum, identyfikując te cele, które są możliwe do wdrożenia w krótszej lub dłuższej perspektywie. Rozwiązaniem, które może temu sprzyjać jest rozpisanie realnych działań w cyklu dwunastomiesięcznym.

Wizja i Cele

Wyznaczenie wizji i celów powinno poprzedzać realne podjęcie działań – w ten sposób uda się zidentyfikować najważniejsze obszary, nad którymi chce i może pracować teatr. Poniżej załączam przykładowy schemat ich wypracowania:

Wizja:

1. Zminimalizować wpływ środowiskowy teatru na poziomie instytucji i działań produkcyjnych.
2. Wzmacniać rolę teatru jako edukatora społeczności w zakresie ekologii i zrównoważonego rozwoju.

Cele (12-miesięczny horyzont):

- Obniżenie zużycia energii elektrycznej w budynku o 10%.
- Redukcja ilości odpadów papierowych o 50% poprzez cyfryzację programów i dokumentacji.

- Wprowadzenie co najmniej 50% oferty gastronomicznej bezmięsnej/wegetariańskiej – jeśli Teatr świadczy usługi gastronomiczne.
- Zorganizowanie przynajmniej 3 wydarzeń edukacyjnych z tematyką ekologiczną.

Struktura organizacyjna i odpowiedzialności

Po wyznaczeniu wizji i celów ważne jest wskazanie, kto w teatrze jest za nie odpowiedzialny – ważne, by zadania te w miarę możliwości delegować w sposób równomierny i precyzyjny, uwzględniając możliwości poszczególnych pracowników (a jeśli istnieje taka możliwość, elementarną dobrą praktyką jest odzwierciedlenie wysiłku pracowników w tym zakresie zwiększonym wynagrodzeniem),

Przykładowy schemat organizacyjny może wyglądać w sposób następujący:

- **Zespół ds. Zielonego Rozwoju** – powołany z przedstawicieli personelu administracyjnego, technicznego i artystycznego (min. 5 osób).
 - **Koordynator Zespołu** – wspiera planowanie i kontrolę działań, raportuje kierownictwu.
 - **Członkowie wg zakresów:**
 1. Audyt i monitoring (energia, woda, odpady) – w najoczywistszy sposób obowiązki te powinny przejąć osoby związane z administracją w teatrze
 2. Produkcja i technologia (scenografia, oświetlenie, transport) – to zadanie dla osób związanych z działem produkcji, np. kierownik techniczny, producent, w zależności od struktury organizacyjnej instytucji
 3. Komunikacja i publiczność (programy, edukacja, komunikacja "zielona") – to zadanie dla edukatorów teatralnych/pedagogów teatru, kierownika/kierowniczki teatralnej, działu koordynacji artystycznej
 4. Zakupy i gastronomia (catering, sourcing, materiały) – delegowane dla osób zajmujących się tym w danym teatrze (zaopatrzeniowcy, osoby związane z prowadzeniem bufetu teatralnego, a w przypadku wynajmu przestrzeni gastronomicznej – zobligowanie do przestrzegania zasad *green policy* wynajmującego)

Plan działań – pierwszy rok wdrożenia

Miesiące 1–3: Diagnostyka i planowanie

- Przeprowadzenie **audytu energetycznego i śladu odpadów**, w tym analiza zużycia prądu, ciepła, wody; skala druku i odpady papierowe.
- Ustalenie rocznych KPI i terminarza działań z wyznaczonymi odpowiedzialnymi.
- Opracowanie dokumentu „Polityka zakupowa i scenograficzna” ze wskazaniem materiałów Lean/Green (lokalne, z recyklingu).

Miesiące 4–6: Wprowadzanie podstaw

- Przejście na **cyfrową dokumentację, programy w PDF**, e-mail komunikacja wewnętrzna i z publicznością.
- Pilotażowe **zastąpienie części gastronomii daniami wege** (np. wegetariańskie przekąski, wegańskie napoje).
- Wymiana oświetlenia na **LED**, testy sterowania temperaturą (programowanie instalacji grzewczej).
- Rozpoczęcie edukacyjnych komunikatów „Zielony Teatr” – w programach, na stronie, w foyer.

Miesiące 7–9: Rozwój i edukacja

- Wdrożenie **ekoridera technicznego** (zasady minimalizacji śladu transportowego scenografii, zasady re-use).
- Organizacja **1–2 wydarzeń edukacyjnych** o tematyce ekologicznej (debata, warsztat, spacer) dla publiczności.
- Szkolenie zespołu w zakresie „zielonych praktyk” – oszczędność prądu, segregacja, komunikacja ekologiczna.

Miesiące 10–12: Rozszerzenie i ocena

- Pełne wdrożenie cateringu wege w całym programie wydarzeń.
- Ocena KPI:
 - % redukcji zużycia energii,
 - % spadku druku,
 - udział wege cateringu,
 - liczba uczestników wydarzeń edukacyjnych.

- Przygotowanie raportu wewnętrznego podsumowującego rezultaty i rekomendacje na kolejny rok.
- Rozpoczęcie przygotowań do ewentualnej certyfikacji (np. **Green Key**, jeśli możliwe).

11. BIBLIOGRAFIA

- Theatre Green Book. Sustainable Productions, Sustainable Buildings, Sustainable Operations. London 2021.
- Julie's Bicycle, Environmental Sustainability in the Arts, London 2020.
- European Commission, European Green Deal, Brussels 2019.
- Kultura dla Klimatu. Przewodnik dla instytucji kultury. Warszawa 2021.
- Instytut Kultury Miejskiej, Zielona Instytucja Kultury – raport, Gdańsk 2022.
- B. Korzeniewska, „Zrównoważony rozwój w kulturze”, Zarządzanie w Kulturze, nr 23, Kraków 2022.
- Materiały programowe Nowego Teatru w Warszawie, Europejskiego Centrum Solidarności, Teatru Powszechnego.

Instytucje, które odwiedziłem w ramach wizyt studyjnych:

- Nowy Teatr w Warszawie
- Teatr im. J. Kochanowskiego w Opolu
- Opolski Teatr Lalki i Aktora im. A. Smolki

Osoby, z którymi prowadziłem rozmowy:

Zdenka Pszczołowska, Katarzyna Witek, Alicja Regiewicz, Anna Majewska, Katarzyna Waligóra, Katrin Michaels, Norbert Rakowski, Waldemar Gracz, Qui Xin

Webinary: DigitalTheatre+