

**ZESTAW DOBRYCH PRAKTYK  
W ZAKRESIE ORGANIZACJI  
I PRZEPROWADZANIA  
TRADYCYJNYCH FESTIWALI  
DLA GMIN W POLSCE  
I NA UKRAINIE**

**PRZEWODNIK**

wrzesień. 2023

PL-BY-UA  
2014-2020



Funded by  
the European Union



Niniejszy dokument został przygotowany przy pomocy finansowej Unii Europejskiej, w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2014-2020. Odpowiedzialność za zawartość tej publikacji leży wyłącznie po stronie Przykarpackiej Korporacji Informacyjnej, Rady Miasta Kosów oraz Gminy Solina i nie może być w żadnym przypadku traktowana jako odzwierciedlenie stanowiska Unii Europejskiej, IZ lub Wspólnego Sekretariatu Technicznego Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2014-2020.

PL-BY-UA  
2014-2020



Funded by  
the European Union



Autorzy:

**Jacek Dębczyński, Nazariy Hudz, Sławomir Liszkiewicz, Katarzyna Szoka**



**ResPublic sp. z o.o.**

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa

tel. 22 630 98 34

[www.respublic.pl](http://www.respublic.pl)

email: [biuro@respublic.pl](mailto:biuro@respublic.pl)

Współpraca:



Pozarządowa organizacja „Przykarpacka Korporację Informacyjna” – Lider Projektu



Gmina Solina  
- Partner Projektu



Rada Miasta Kosów  
- Partner Projektu

Departament Współpracy Międzynarodowej i Integracji Europejskiej Gmin,  
Iwanofrankowskiej Obwodowej Państwowej Administracji

# SPIS TREŚCI

<b>I. Wprowadzenie</b> .....	<b>4</b>
1. Wstęp .....	4
2. Cele i zakres opracowania .....	6
3. Festiwale partnerów projektu.....	9
4. Znaczenie festiwalu.....	10
<b>II. Planowanie festiwalu</b> .....	<b>14</b>
1. Idea i koncepcja .....	14
2. Określenie wizji, misji, celów i zadań.....	19
3. Uczestnicy.....	27
4. Przepisy prawne i bezpieczeństwo.....	28
5. Uzyskanie zezwoleń .....	33
6. Wybór wykonawców i dostawców.....	38
<b>III. Model biznesowy festiwalu</b> .....	<b>42</b>
1. Biznesplan.....	42
2. Zespół zarządzający i zasoby ludzkie .....	45
3. Źródła finansowania.....	47
4. Plan przygotowania wydarzenia .....	50
5. Ocena ryzyka .....	53
<b>IV. Budżet festiwalu</b> .....	<b>55</b>
1. Opracowanie budżetu operacyjnego .....	55
2. Główne KPI .....	68
<b>V. Marketing i promocja</b> .....	<b>71</b>
1. Logo i marka.....	71
2. Plan komunikacji i materiały promocyjne .....	75
3. Docelowi odbiorcy.....	81
<b>VI. Zaangażowanie społeczności i zrównoważony rozwój</b> .....	<b>85</b>
1. Współpraca z władzami lokalnymi .....	85
2. Zaangażowanie i zarządzanie wolontariuszami.....	90
3. Gospodarka odpadami.....	95
4. Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami .....	97
<b>VII. Dobre praktyki</b> .....	<b>100</b>
<b>VIII. Ocena festiwalu</b> .....	<b>105</b>
1. Sposób oceny festiwalu.....	105
2. Narzędzia oceny festiwalu.....	108
<b>IX. Bibliografia</b> .....	<b>117</b>

# I. Wprowadzenie

## 1. WSTĘP .....

Przewodnik „Zestaw dobrych praktyk w zakresie tradycyjnych festiwali dla gmin w Polsce i na Ukrainie” został opracowany w ramach projektu pn.: „Festiwal – stała inicjatywa i skuteczne narzędzie promocji dziedzictwa historycznego i kulturowego w regionach przygranicznych Polski i Ukrainy” sfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2014-2020.

Wydarzenie pod nazwą: „Festiwal – stała inicjatywa i skuteczne narzędzie promocji dziedzictwa historycznego i kulturowego w regionach przygranicznych Polski i Ukrainy”, jest realizowane przez trzech partnerów:

- Pozarządową organizację „Przykarpacką Korporację Informacyjną” – Lider Projektu,
- Rada Miasta Kosów – Partner Projektu,
- Gmina Solina – Partner Projektu.

W ramach udziału w projekcie Gmina Solina opracowała prezentowany przewodnik dobrych praktyk, jako skuteczny model biznesowy dla zrównoważonego organizowania wydarzeń kulturalnych na obszarach pogranicza.

W potocznym języku znaczenie pojęcia „festiwal”<sup>1</sup> jest nieco ograniczone w porównaniu do jego pełnego znaczenia, jakie to słowo w sobie niesie. Najczęściej festiwale kojarzone są z imprezami artystycznymi organizo-

1 Festiwal (łac. *festivus* – radosny, wesoły, świąteczny) – szereg imprez, przeważnie artystycznych jednego typu (np. filmowych, muzycznych, teatralnych), będących przeglądem osiągnięć w danej dziedzinie, zorganizowanych w jednym czasie i pod wspólną nazwą, często ujętych w ramy konkursu. Formę festiwalu mają liczne imprezy dotyczące nauki, technologii i różnych aktualnych problemów interdyscyplinarnych.



wanymi cyklicznie, przeważnie raz w roku. Oczywiście mówiąc o festiwalach w naturalny sposób mamy na myśli wydarzenie (event), którym w swojej istocie jest festiwal. Przez ostatnie lata obserwujemy znaczne rozszerzenie zastosowania słowa festiwal, gdyż taką etykietę słusznie nadaje się przedsięwzięciom wykraczającym poza ich artystyczny charakter. Dlatego też spotykamy na przykład festiwale: kulinarne (np. sera, chleba, piwa, jabłka, ogórka, itp.), przygody, odkrywców, turystyki, naukowe, przedsiębiorczości, wielu kultur, rozwoju osobistego, design-u, fotografii, gier, gór, żeglownia, sportów ekstremalnych i wiele innych. I w tym miejscu warto zauważyć, że ta rodząca się wielość i różnorodność interesujących propozycji festiwalowych jest zasługą właśnie lokalnych inicjatyw wspieranych przez samorządy lokalne. Są one przejawem niewyczerpanej kreatywności ludzi oraz czerpania z tradycji kulturowych napędzanych pasją, marzeniami i pozytywnymi emocjami ludzi wywodzących się ze wszystkich środowisk i grup społecznych. W ogólnym rozrachunku, impreza festiwalowa ma na celu dostarczyć uczestnikom doświadczeń, przeżyć i emocji wykraczających poza codzienną rzeczywistość. Jednocześnie festiwale swoim znaczeniem są nie do przecenienia w odniesieniu do turystyki, gdyż powodują wzrost zainteresowania wydarzeniami festiwalowymi, które stają się celem i zachęcają do odbycia podróży. Tym samym wydarzenia festiwalowe pełnią obecnie ważną rolę w zakresie rozwoju danego obszaru. Są one szansą na promocję gminy, miasta czy regionu, a także możliwością na uzyskanie dodatkowych dochodów w czasie trwania festiwalu. Organizacja takiego wydarzenia to nie tylko zadanie dla władz lokalnych, lecz także przedstawicieli różnych środowisk w zależności od tego, w jakim stopniu festiwal jest przedsięwzięciem komercyjnym w a jakim niekomercyjnym. W praktyce najczęściej jest to formuła mieszana. Charakterystyczne festiwale organizowane lokalnie, które kojarzone są z danym regionem, gminą, miejscowością lub innym miejscem, mają swoją olbrzymią siłę oddziaływania i przyciągania dzięki temu, że są symbolem autentyczności i jakości.

Każdy festiwal lub sieć festiwali przeważnie posiada również cele specjalne, którymi mogą być: chęć nawiązania międzynarodowych kontaktów, konsultacji społecznych, uzyskania porozumienia społecznego, pogłębienie wiedzy na temat praw człowieka i mniejszości seksualnych, promowanie środowiskowych i regionalnych projektów.

## 2. CELE I ZAKRES OPRACOWANIA .....

### Cele opracowania

Zgodnie z intencją projektu „Festiwal – stała inicjatywa i skuteczne narzędzie promocji dziedzictwa historycznego i kulturowego w regionach przygranicznych Polski i Ukrainy”, Przewodnik dobrych praktyk stawia sobie kilka celów, aby pełnić rolę skutecznego modelu biznesowego dla zrównoważonego organizowania wydarzeń kulturalnych na obszarach pogranicza. Jednocześnie należy się odnieść do tytułu Przewodnika: „Zestaw dobrych praktyk w zakresie tradycyjnych festiwali dla gmin w Polsce i na Ukrainie”. Tytuł wyznacza ramy i wskazuje na to, że chodzi o tradycyjne festiwale. Autorzy ujęli ten aspekt rozszerzająco prezentując również dobre praktyki, w których odbicie znajdują współczesne trendy i tendencje wynikające z dynamicznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorców festiwali, jak również rewolucyjnych zmian w sposobach komunikacji, narracji oraz możliwości, jakie dają współczesne media publiczne i prywatne a w szczególności internetowe.

#### ▶ Przewodnik pełni kilka funkcji a w tym:

1. Edukacyjną i informacyjną,
2. Praktyczną,
3. Promocyjną.

#### ▶ W ramach funkcji edukacyjno-informacyjnej celami są:

1. Udostępnienie i dzielenie się wiedzą z zakresu, który obejmuje Przewodnik.
2. Ułatwienie efektywnego samokształcenie wokół tematyki modelu biznesowego festiwalu.
3. Umożliwienie przygotowania materiałów szkoleniowych.

#### ▶ W ramach funkcji praktycznej celami są:

1. Doskonalenie osobistych kompetencji organizacyjnych, technicznych, logistycznych, marketingowych i finansowych przez osoby mające doświadczenie w realizacji festiwali oraz przygotowanie nowych kadr i wolontariuszy do pracy festiwalowej.



2. Weryfikacja dotychczasowego sposobu przygotowania i realizacji festiwalu oraz udoskonalenie własnej praktyki postępowania.
3. Ułatwienie współpracy z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi poprzez ujednoczenie podejścia metodycznego o organizacyjny do organizacji festiwalu.
4. Ułatwienie zarządzania finansami festiwalu.

► **W ramach funkcji promocyjnej celami są:**

1. Ułatwienie i upowszechnianie dostępu do dobrych praktyk zawartych w Przewodniku.
2. Wspieranie świadomości znaczenia festiwalu jako czynnika rozwoju społeczności lokalnych.
3. Wspieranie polityki rozwojowej samorządu.

Cele nie są hierarchizowane i mogą mieć różne znaczenie dla zespołów realizujących festiwale.

## Zakres opracowania

Zakres Przewodnika jest szeroki i można powiedzieć kompleksowy z punktu widzenia zawartej w nim wiedzy i prezentowanych doświadczeń – dobrych praktyk. Intencją autorów było przedstawianie sposobów, technik i narzędzi organizowania dużych i bardzo dużych festiwalu. Dla części odbiorców Przewodnika może, z punktu widzenia ich doświadczeń, część treści może wydawać się skomplikowana i nadmiarowa do ich aktualnych potrzeb. Ale takie jest założenie, że do organizacji konkretnego festiwalu należy przedyskutować i przyjąć odpowiedni zestaw technik i narzędzi prezentowanych w Przewodniku, bez potrzeby wykorzystywania wszystkich w nim zamieszczonych. Obowiązującą jest zasada: im festiwal jest mniejszy, organizowany z małymi zasobami ludzkim, rzeczowymi i finansowymi, tym mniej metod i narzędzi należy wykorzystać i odwrotnie w przypadku dużych festiwalu. Całe przygotowanie i realizacja festiwalu powinny być racjonalne i warto kierować się następującym wskazaniem dla organizatorów: tyle swobody metodycznej ile to jest możliwe i tyle formalizacji i reżimu metodycznego ile to konieczne. Z tego względu przewodnik powinien być użyteczny dla organizatorów festiwalu o różnej skali wielkości i zakresie programowym. Jednocześnie

warto zauważyć, że przeprowadzenie festiwalu wymaga rozległej wiedzy i doświadczeń: merytorycznych – odpowiednio do koncepcji programowej festiwalu, organizacyjnych, logistycznych, technicznych i technologicznych, marketingowych i sprzedażowych, finansowych, społecznych, negocjacyjnych i handlowych i szeregu innych. Dlatego dużym wyzwaniem jest organizowanie festiwalu przez wąską grupę pracowników samorządowych, aby sprostać spełnieniu tych kompetencji często przez pojedyncze osoby. Przy dużych festiwalach powinna być już ścisła specjalizacja kompetencyjna, a to z kolei wymaga powołania szeregu zespołów i wiąże się z odpowiednimi kosztami.

Poniżej prezentowany jest zakres przewodnika w rozbiciu na rozdziały:

### 1. **Wprowadzenie**

*Zakres rozdziału: wstęp, cele i zakres opracowania oraz znacznie festiwali.*

### 2. **Planowanie festiwalu**

*Zakres rozdziału: idea i koncepcja, określenie wizji, misji, celów i zadań, uczestnicy, przepisy prawne, bezpieczeństwo, uzyskanie zezwoleń oraz wybór wykonawców i dostawców.*

### 3. **Model biznesowy festiwalu**

*Zakres rozdziału: biznesplan, zespół zarządzający i zasoby ludzkie, źródła finansowania, plan przygotowania wydarzenia oraz ocena ryzyka.*

### 4. **Budżet festiwalu**

*Zakres rozdziału: opracowanie budżetu operacyjnego oraz główne kluczowe wskaźniki efektywności (KPI).*

### 5. **Marketing i promocje**

*Zakres rozdziału: logo i marka, plan komunikacji i materiały promocyjne oraz odbiorcy docelowi.*

### 6. **Zaangażowanie społeczności i zrównoważony rozwój**

*Zakres rozdziału: współpraca z władzami lokalnymi, zaangażowanie i zarządzanie wolontariuszami, gospodarka odpadami oraz dostępność dla osób niepełnosprawnych.*

### 7. **Dobre Praktyki**





## 8. Ocena festiwalu

*Zakres rozdziału: sposób oceny festiwalu oraz narzędzia oceny festiwalu.*

Zestaw dobrych praktyk w zakresie tradycyjnych festiwali dla gmin w Polsce i na Ukrainie został opracowany w formie przewodnika. Do jego opracowania wykorzystane zostały materiały i informacje przekazane przez partnerów projektu Miasto Kosów i Gminę Solina, które mają wieloletni dorobek i tym samym bardzo duże doświadczenie w organizacji festiwali oraz różnego rodzaju i typu wydarzeń (eventów). Dotyczy to również wydarzeń realizowanych wspólnie z partnerami z zagranicy w obszarze przygranicznym, szczególnie Polski i Ukrainy.

Zasadniczy wkład merytoryczny Przewodnika pochodzi z bardzo wielu źródeł ukraińskich, polskich i innych krajów. Wykorzystane zostały obszernie fragmenty wydawnictw fachowych, opracowań, artykułów i doniesień dostępnych publicznie w przestrzeni internetowej. Niektóre odwołania zostały wskazane w miejscu ich wykorzystania w treści Przewodnika, ale większość pozostałych źródeł informacji jest wskazanych na końcu opracowania w pozycji bibliografia oraz w wykazie źródeł pochodzących z internetu.

## 3. FESTIWALE PARTNERÓW PROJEKTU .....

### Miasto Kosów

#### ▶ Festiwal „Smaki Kosowa”

Festiwal „Smaki Kosowa” ma na celu popularyzację lokalnego rzemiosła ludowego, rękodzieła, tradycji Huculszczyzny, a w szczególności dziedzictwa gastronomicznego: wyjątkowej kuchni lokalnej, wyrobów serowych oraz tradycji wyrobu chrzanu serowego.

#### ▶ Międzynarodowy Festiwal Huculski

Międzynarodowy festiwal huculski poświęcony tradycji rodu huculskiego, autentyczności pieśni, muzyki, tańca rytualnego, przedstawień teatralnych oraz sztuki zdobniczej i użytkowej regionu huculskiego.

## ► „Święto Ludowe” w Kosowie

Festiwal „Ludinye” ma na celu ukazanie różnorodności strojów ludowych wsi obwodu huculskiego, wieloaspektowego kunsztu twórców ludowych działających na tym terenie, zwrócenie uwagi młodych ludzi na autentyczny ubiór i po raz kolejny udowodnienie turystów i gości regionu, że Kosów jest największym ośrodkiem sztuki użytkowej w Karpatach.

## Gmina Solina

W okresie letnim Gmina Solina jest organizatorem wielu wydarzeń kulturalnych, w tym festiwali. Bogata oferta kulturalna Gminy Solina obejmuje szereg cyklicznych wydarzeń, które rozpoczynają się początkiem maja, a kończą w listopadzie. Imprezą inaugurującą sezon jest „Solińska Majówka, czyli Dni Gminy Solina”, odbywająca się zawsze podczas długiego weekendu Bożego Ciała. Następnym eventem godnym uwagi jest „Noc w Muzeum Bojków” w ramach Europejskiej Nocy Muzeów. „Solińska Noc Kabaretowa” weszła już na stałe do harmonogramu „Solińskiego Lata” podobnie jak cykl „Gwiazdy pod Gwiazdami”. Dużym zainteresowaniem turystów cieszą się imprezy tematyczne takie jak: „Bieszczadzkie Konfrontacje Kulinarne”, „Ekobazar”, „Wiejski Ryneček”, „Dzień Drwala”, „Dzień Wilka”, czy Festiwal Kolęd i Pastoratek „Bieszczadzkie Kolędowanie”, Festiwal Pieśni Maryjnej i Patriotycznej oraz Festiwale kajakowe i Ogólnopolski Festiwal Piosenki Żeglarskiej „Bieszczady Pod Żaglem”.

Celem wydarzeń organizowanych przez Gminę Solina jest kultywowanie lokalnej kultury i tradycji jak również zapewnianie mieszkańcom Gminy dostępu do wydarzeń, które są niedostępne lokalnie w formie komercyjnej. Dzięki dostępowi do wydarzeń kultury mieszkańcy Gminy unikają wykluczenia społecznego. Ponadto oferta kulturalna, w tym festiwalowa ma na celu podnoszenie atrakcyjności turystycznej jak i wydłużanie sezonu turystycznego.

## 4. ZNACZENIE FESTIWALI .....

Obecnie turystyka festiwalowa jest rozpatrywana również pod kątem ekonomicznym. W czasie trwania dużych i bardzo dużych festiwali do danego miejsca może przybyć kilkadziesiąt lub nawet kilkaset tysięcy



przyjezdnych, co stwarza możliwości na wygenerowanie znacznych dochodów w krótkim okresie czasu. Uczestnicy z reguły chętnie wydają pieniądze podczas pobytu na festiwalu, a przybycie tak sporej ich liczby pobudza lokalny sektor turystyczny oraz związane z nim usługi np. noclegowe, gastronomiczne, transportowe czy handlowe. Dlatego, turystykę festiwalową ściśle wiąże z aspektem ekonomicznym i jest ona postrzegana, jako generator dochodów.

W przypadku festiwali wspólne masowe uczestnictwo wytwarza szczególny klimat i wartość, powodując, że każdy uczestnik i wszyscy razem składają się na końcowy efekt tego wydarzenia. Z tym wiąże się też rola „routera”, czyli aktywnego pośrednika w rozprzestrzenianiu i popularyzacji treści i emocji z wydarzeń. W trakcie masowych wydarzeń taką rolę pełnią uczestnicy, chętnie dzielący się swoimi przeżyciami i wrażeniami na platformach społecznościowych. W wydarzeniach kulturalnych, chodzi o kumulowanie przeżyć i natychmiastowe dzielenie się nimi. Najważniejsza jest ich zdolność do skutecznego wiązania ludzi ze sobą, tworzenia niszy, w której uczestnicy nawiązują ze sobą kontakt. W przypadku festiwalu zdolność do wytwarzania poczucia wspólnoty dotyczy miasta jako takiego, jego przestrzeni, historii i tożsamości oraz spontanicznie włączającej się do tych działań publiczności: mieszkańców oraz gości i turystów. Dlatego nie można pominąć związków festiwali z polityką samorządową oraz promocją miejsca i budowaniem jego atrakcyjnego wizerunku.

Festiwal można widzieć również, jako wyraz polityki kulturalnej samorządu, która jest tworzona przez różne środowiska społeczne i gospodarcze. Zapewne łączą się tutaj dwa nurty, oddolny powstawały w sposób spontaniczny działaniami uczestników wydarzeń oraz drugi nurt, który jest wyrazem strategicznej długofalowej koncepcji promocyjnej (wizerunkowej) władz lokalnych. Coraz częściej spotyka się podejście, w którym tworzenie nowej marki miejsca opiera się na wysokiej aktywności kulturalnej oraz bogatej przeszłości historycznej i zasobach kulturowych, bardziej na niż konkurencyjności ekonomicznej.

Festiwale stały się w ostatnich latach popularną formą uczestnictwa w kulturze. Wydarzenia te łączą w sobie atrakcje artystyczne oraz na przykład wystawy sztuki, warsztaty, dyskusje, kiermasze, spotkania z twórcami. Udział w festiwalach zarówno czynny, jak i bierny przyczynia

się do rozwoju kompetencji społecznych i kulturowych uczestników. „Wydarzenia te promują miejsca, w których się odbywają. Miasta, regiony, gminy zazwyczaj wspierają ich organizację, promując się, a poprzez takie działania kulturowe wzmacniają relacje pomiędzy ludźmi i ich działaniami”.

Organizowane w miastach wydarzenia o charakterze kulturalnym, festiwalowym są postrzegane w literaturze przedmiotu jako narzędzie mogące pełnić wiele istotnych dla miast/obszaru funkcji. Podkreśla się, że mogą stanowić katalizator zmian o charakterze gospodarczym, społecznym i środowiskowym.

Lokalne wydarzenia kulturalne przyczyniają się do wzrostu zapotrzebowania na wiele usług niezwiązanych bezpośrednio z organizacją danego wydarzenia. Oprócz wymiaru dochodowego działalność ta ma również wpływ na inne sfery życia miasta/obszaru. Nieustannie wzrastająca liczba przedsięwzięć kulturalnych i innych przyczynia się do wzmocnienia turystyki na danym terenie. Organizacja wydarzeń prowadzi także do ożywiania i przemian w przestrzeni miejskiej, m.in. poprzez powstawanie nowych obiektów czy adaptowanie już istniejących. Wydarzenia, jako forma długofalowego oddziaływania na świadomość odbiorcy przekazu (słuchacza, widza, mieszkańca, turysty), z uwagi na doświadczenia różnych uczestników tworzą atmosferę wyjątkowości, stanowią jedną z najskuteczniejszych form promocji marki miasta, gminy czy regionu. Tym samym tworzą i wzmacniają pożądany wizerunek miasta/obszaru zarówno u mieszkańców, turystów, jak i przyszłych inwestorów.

Atrakcyjna oferta festiwalowa i inne lokalne wydarzenia stymulują rozwój promocji miejsca/obszaru. Kultura kreuje miejsca i przyczynia się do pozytywnego jego postrzegania przez mieszkańców gminy, miasta czy regionu. Aktywny udział w kulturze poprzez festiwale sprzyja powiększeniu kapitału społecznego. Mieszkańcy stają się bardziej kreatywni w swych działaniach na rzecz gminy. Zaczyna zależeć im na lokalnej tożsamości i świadomym powrocie do tradycji swojego rejonu, a to mocno wiąże się z rozwojem gospodarczym. To z kolei łączy się z aktywizacją społeczno-kulturową nie tylko mieszkańców jednostek administracyjnych, ale mieszkańców okolicznych terenów. Rozwój strefy kultury wpływa, bez wątpienia na lokalny rynek pracy. Regionalne atrakcje to takie, które wiążą się z pewnym obszarem. Tworząc taką atrakcję, bierze



się pod uwagę wybrane elementy przyrodniczego, kulturowego czy historycznego dziedzictwa regionu, czyli łączy się razem w wspólną całość. Pojawienie się nowych imprez i wydarzeń kulturalnych to oczywiście przede wszystkim kwestia pomysłowości i planowania lokalnego samorządu, dla którego jest to kolejna okazja do przyciągnięcia turystów oraz do wydłużenia sezonu turystycznego. Równie ważnym zagadnieniem jest konieczność współpracy międzygminnej. To z kolei wymaga łączenia starań i programów poszczególnych gmin/miast w kompleksowe projekty tematyczne (np. trasy turystyczne, lokalna infrastruktura komunikacyjna i medialna, szlaki i ścieżki tematyczne, usługi o zasięgu ponadgminnym), jak również wplecenie programów lokalnych w ogólną strategię rozwoju regionów.

Podsumowując należy wskazać, że festiwale i imprezy stają się coraz popularniejszą formą spędzania czasu wolnego, rozwijają turystykę, wzbogacają życie ludzi, nadają znacznie społeczeństwom i umożliwiają wspólne dzielenie się przeżyciami pomiędzy gospodarzami a gośćmi poszczególnych wydarzeń. Coraz silniej są one zorientowane na publiczność, starają się sprostać ich potrzebom i oczekiwaniom oraz cały czas się zmieniają. Organizowane przez cały rok, dostarczają rozrywki i relaksu. Niektóre rozwijają się, inne ulegają wyłącznie komercjalizacji i swoistemu spłyceniu czy zatraceniu swoich idei. Jednak ich rosnąca liczba ciągle przynosi nowatorskie pomysły, odpowiadając na potrzeby społeczne i gospodarcze. Turystyka kulturowa jest najszybciej rozwijającą się, zaś festiwal stanowi największy odsetek wśród eventów. Jako że festiwal jest imprezą żywą i uzależnioną od swoich odbiorców proces rozwoju turystyki z jest nieunikniony i jak najbardziej naturalny.

## II. Planowanie festiwalu

### 1. IDEA I KONCEPCJA .....

#### Idea festiwalu

Idea festiwalu może mieć różne źródła. Zależy to od lokalnych tradycji, historii, potencjału kulturowego i przyrodniczego oraz potencjału kreatywnego środowiska lokalnego. Festiwale są najczęściej imprezami powtarzalnymi, organizowanymi corocznie lub co kilka lat. Najczęściej spotykane idee Festiwali mają swoje następujące źródła:

1. **Tradycja organizowania** od wielu lat festiwalu w określonej dziedzinie życia społecznego, kulturalnego, artystyczno-rozrywkowego, twórczości artystycznej, edukacyjnego, sportowo-rekreacyjnej oraz kulinarnego, opartego najczęściej na produktach lokalnych. Spotyka się również festiwale religijne i polityczne. W tym przypadku tradycja organizowania festiwalu jest najsilniejszym, najczęściej bardzo też emocjonalnym, osadzonym w tradycji i lokalnym dziedzictwie kulturowo-przyrodniczym powodem, że taki festiwal jest organizowany. Celem festiwali organizowanych w tej formule jest najczęściej kultywowanie lokalnej kultury i tradycji jak również zapewnianie mieszkańcom gminy dostępu do wydarzeń, które są niedostępne w formie komercyjnej. Ponadto festiwale i powiązana z nimi oferta kulturalna ma na celu podnoszenie atrakcyjności turystycznej jak i wydłużanie sezonu turystycznego.
2. **Potrzeba wykreowanie festiwalu**, jako wydarzenia (eventu) o znaczeniu wizerunkowym dla danej gminy lub środowiska lokalnego. W takim przypadku najczęściej wynika to ze strategii rozwoju gminy, strategii rozwoju turystyki gminy (ewentualnie większego obszaru w skład którego wchodzi dana gmina) lub programu promocji gminy.



Festiwal jest wówczas wydarzeniem służącym tworzeniu określonej tożsamości miejsca/gminy oraz promowaniu pożądanego wizerunku gminy i tym samym zwiększania jej siły konkurencyjnej. Zasięg zainteresowania festiwalem, jako wydarzeniem o znaczeniu wizerunkowym zależy od koncepcji rynkowej, w której zakłada się, do jakich grupy odbiorców chcemy dotrzeć i z jakiego obszaru. Zasięg ten może być lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy. Szczególnym przypadkiem są festiwale organizowane w obszarach transgranicznych przez gminy położone w dwóch lub większej liczbie państw.

Praktyka wskazuje na to, że najczęściej organizatorami festiwali są instytucje kultury, edukacji i sportu podległe samorządowi lokalnemu. Zdarzają się również przypadki, gdy organizatorem są inne nie samorządowe jednostki publiczne, organizacje pozarządowe lub podmioty prywatne. W przypadku dużych i bardzo dużych festiwali najczęściej są one organizowane, jako przedsięwzięcia wspólne, partnerskie, w których uczestniczy wiele podmiotów. W takich przypadkach współpraca jest najczęściej sformalizowana i wyłoniony jest główny organizator odpowiedzialny za całość koordynacji prac.

## Koncepcja festiwalu

Koncepcje festiwali oparte są przede wszystkim na ich atrakcyjności programowej. Nieodłącznym elementem atrakcyjności jest miejsce, w którym festiwal ma się odbyć. Uzależnione to będzie także od pory roku. Późna wiosna czy lato to idealny czas na wydarzenia plenerowe, natomiast jesień i zima wymaga wynajęcia sali widowiskowej. Oczywiście miejsce zależne będzie także od specyfiki wydarzenia. Miejsce dostosowane być musi też do prognozowanej liczby i rodzaju publiczności. Duże imprezy wymagają większego zaplecza, mniejsze – analogicznie – mniejszego.

Planowanie danego wydarzenia należy rozpocząć od określenia założeń festiwalu, które stanowią ramy koncepcyjne festiwalu. Jest to szczególnie ważne, jeżeli festiwal jest organizowany pierwszy raz. Założenia można określić odpowiadając na serię pytań, które uporządkują rozumienie koncepcji ogólnej Festiwalu w całym zespole organizatora. Poniżej prezentowane są pytania ułatwiające określenie założeń:

1. DLACZEGO? Dlaczego festiwal ma być zorganizowany, jakie są jego główne cele?
2. CO? Co dzięki festiwalowi powinno być osiągnięte, jaki jest cel ogólny festiwalu?
3. JAK? Jak należy organizować festiwal, jakie środki i ich źródła są potrzebne do przygotowania i przeprowadzenia festiwalu?
4. GDZIE? Gdzie będzie się odbywał festiwal, gdzie organizator będzie prowadził prace w etapie planowania i organizowania festiwalu?
5. DLA KOGO? Do jakich grupy odbiorców chcemy adresować program festiwalu? Z jakiego obszaru chcemy, aby pojawiła się publiczność (lokalnego, regionalnego, krajowego czy też międzynarodowego, w tym transgranicznego)?
6. KTO? Jakie instytucje, organizacje i firmy, względnie osoby powinny uczestniczyć w finansowaniu i realizacji festiwalu?
7. KIEDY? Kiedy prace nad festiwalem zostaną rozpoczęte i kiedy będą zakończone?
8. ILE? Ile festiwal będzie kosztował? Jakie środki finansowe i rzeczowe mogą być z góry zapewnione przez organizatora festiwalu? Jakie środki finansowe i rzeczowe powinny być pozyskane od sponsorów festiwalu?
9. JAK DOBRY? Jakie cele jakościowe, w tym wizerunkowe powinny zostać osiągnięte?

Kluczowym założeniem organizacji festiwalu jest określenie budżetu, jakim możemy dysponować lub jaki jest konieczny z punktu widzenia koncepcji programowej i jego skali. Pozwoli to zaplanować dalsze działania z uwzględnieniem kosztów, jakich będą one wymagały. Poza tym założenia powinny określić dostęp do wydarzenia (bilety płatne, wejściówki, dostęp bezpłatny) oraz sposób zabezpieczenia miejsce i zapewnienia bezpieczeństwa uczestników. Konieczne jest, aby przestrzeń na festiwal rezerwować należy z wyprzedzeniem, by mieć ją zagwarantowaną w danym zaplanowanym terminie.

Duże i bardzo duże festiwale wymagają szczegółowego opisu koncepcji. Wynika to z konieczności zarządzania złożoną koordynacją działań wielu osób, instytucji, wykonawców i podwykonawców oraz potrzebą budżeto-





wania i rozliczania całego festiwalu. Dlatego też tej skali festiwale powinny zawierać w opisie koncepcji, co najmniej następujące elementy:

## 1. Zakres opisu koncepcji programowej festiwalu:

- a) Idea, powód organizacji festiwalu/wydarzenia,
- b) Skala festiwalu/wydarzenia: planowana liczba uczestników, planowana liczba osób, które będą realizowały punkty programowe (artyści, wykonawcy, twórcy, specjaliści z danej dziedziny), planowana liczba organizatorów i osób niezbędnych do realizacji całego programu (pogotowie ratunkowe, policja, straż pożarna, ochrona oraz służby porządkowe),
- c) Cele stawiane przez organizatorów festiwalu/wydarzenia,
- d) Rezultaty, które mają być osiągnięte poprzez realizację festiwalu/wydarzenia,
- e) Grupa docelowa (do kogo adresowany jest festiwal/wydarzenie uczestniczy według grup odbiorców),
- f) Scenariusz festiwalu/wydarzenia wykorzystywany przez organizatorów i wykonawców,
- g) Program festiwalu/wydarzenia, który jest wykorzystywany do promocji i komunikowania się z uczestnikami oraz mediami,
- h) Oprawa medialna, plan promocji, materiały promocyjne, medialne (np. broszury, ulotki, plakaty, informatory, spoty, informacje zamieszczane w mediach społecznościowych, notki prasowe).

## 2. Zakres opisu organizacyjno-technicznego:

- a) **Organizatorzy festiwalu/wydarzenia:** główny organizator, instytucje i osoby współorganizujące (instytucje publiczne samorządowe i nie samorządowe, organizacje pozarządowe i sektora prywatnego),
- b) **Kontraktowanie wykonawców, dostawców,**
- c) **Niezbędne zasoby** do zorganizowania festiwalu/wydarzenia: teren/przestrzeń otwarta, obiekty zamknięte/budynki/hale/lokale/tymczasowe obiekty obejmujące scenę i widownię, sprzęt i wyposażenie do wykorzystania w przestrzeniach otwartych i zamkniętych,

- d) **Logistyka** – określenie obszarów/stref, które będą potrzebne, takie jak scena główna, strefa gastronomiczna, miejsce dla wystawców, toalety, punkty informacyjne itp. Należy zbilansować odpowiednią powierzchnię wszystkich niezbędnych obszarów, aby wszystkie te elementy mogły być zabezpieczone. Tym samym pozwoli to uniknąć tłumów i zagrożeń dla bezpieczeństwa,
- e) **Infrastruktura** – zapewnieniu odpowiedniej infrastruktury dla festiwalu obejmuje: dostęp do elektryczności, wody, sanitariatów, punktów ładowania, systemów nagłaśniających. Ważne jest zastosowanie adekwatnych i pewnych z punktu widzenia niezawodności technologii,
- f) **Zakres i rodzaje zgłoszeń i zgód administracyjnych** wymaganych przy organizacji festiwalu/wydarzenia,
- g) **Sposób zapewnienia bezpieczeństwa** uczestnikom festiwalu/wydarzenia: ochrona, służby zaangażowane, niezbędne procedury i zgłoszenia administracyjne wymagane z punktu widzenia bezpieczeństwa publicznego przy organizacji festiwalu/wydarzenia,
- h) **Ocena czynników ryzyka i zagrożeń** związanych z organizacją festiwalu/wydarzenia, sposób przeciwdziałania poszczególnym ryzykom oraz sposoby reagowania w sytuacji, gdy dany czynnik ryzyka faktycznie zaistnieje,
- i) **Harmonogram rzeczowo-finansowy** (rozpisany na zadania, podmioty/osoby odpowiedzialne, planowane koszty każdego z zadań, źródła finansowania/montaż finansowy oraz łączny koszt),
- j) Sposób pozyskiwania, wyłaniania i kontraktowania sponsorów, planowany udział pozyskanych środków rzeczowych oraz finansowych,
- k) **Harmonogram koordynacyjny dostaw materiałów i zaopatrzenia na festiwal.** Narzędzia do harmonogramowania powinny pozwolić nie tylko na planowanie terminów realizacji zadań, ale również na codzienne monitorowanie zgodności w czasie realizowanych zadań i ewentualne odchylenia od harmonogramu. Należy również przygotować plan awaryjny na wypadek opóźnień lub problemów logistycznych.



Atrakcyjny program, jest kluczowy, aby osiągnąć sukces frekwencyjny oraz zadowolenie odbiorców festiwalu. Festiwal może być adresowany do jednej określonej grupy np. festiwal muzyki rockowej, lub do szerokiego, różnorodnego grona odbiorców np. podczas festiwalu sztuki, którego program może wówczas obejmować koncerty, różnego rodzaju występy artystyczne, warsztaty, wystawy, prelekcje czy stoiska handlowe z atrakcyjnymi produktami lokalnymi. Ta druga wersja festiwalu pozwala na zdobycie zainteresowania zróżnicowanej publiczności. Ważne jest, aby harmonogram wydarzeń dawał szansę uczestnikom udziału w jak największej liczbie atrakcji. Należy zadbać również o to, aby godziny rozpoczęcia i zakończenia wydarzeń, nie kolidowały ze sobą. Oprócz programu należy zadbać również o dodatkowe atrakcje, takich jak food trucki czy strefa z zjedzeniem, standy do robienia zdjęć dla uczestników, wyznaczone miejsce, które będzie przyjazne dzieciom, strefa odpoczynku, w którym każdy będzie mógł odpocząć, czy tzw. „ścianka prasowa”, do przeprowadzania wywiadów z artystami, wykładowcami i innymi ważnymi osobistościami tworzącymi festiwal.

## 2. OKREŚLENIE WIZJI, MISJI, CELÓW I ZADAŃ .....

Planowanie festiwalu powinno rozpocząć się od określenia, jakie są jego wizja, misja i cele a następnie wynikające z nich zadania, które pozwolą na ich osiągnięcie. Wizja i misja będą przesądzały o tym, jaki charakter ma mieć festiwal, co będzie się na nim działo i kogo skupiało. Potencjalnych celów może być wiele, ale ich określenie pozwoli ocenić inne czynniki wydarzenia, takie jak odpowiedni adresat, czyli ktoś, do kogo kieruje się idee danego festiwalu.

### Określenie wizji i misji

**WIZJA** przedstawia pożądany obraz w danym okresie. Jest ona opisem wizerunku miejsca/obszaru w odległej przyszłości, przy założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań lokalnych i poza lokalnych. Wizja jest wykreowaną „fotografią” stanu i sytuacji miejsca/obszaru w danym punkcie czasu w przyszłości. Tym samym stanowi ona wzorzec określający tożsamość miejsca/obszaru oraz jego mieszkańców. Dobrze określona wizja jest obrazem, który powinien oddziaływać na emocje i wpły-

wać motywująco na uruchamianie pozytywnych wartościowych zachowań ludzi, do których jest ona adresowana.

W przypadku festiwalu, jego koncepcja może wpisywać się w istniejąca już szerszą wizję opisaną w strategii rozwoju gminy, strategii rozwoju turystyki gminy (ewentualnie większego obszaru w skład, którego wchodzi dana gmina) lub programu promocji gminy. Wówczas festiwal przyczynia się ziszczania się tej szerszej wizji i wpływa na obraz przyszłości, której część chcemy wykreować. Często jednak zespół roboczy sam określa wizję i konsultuje ją z interesariuszami, partnerami oraz zabiega o jej akceptację u właściciela/zleceniodawcy festiwalu.

Z kolei deklaracja misji pełni rolę przewodnika wskazującego jak chcemy osiągnąć wizję.

**MISJA** stanowi syntetyczną, najczęściej 1-2-zdaniową, deklarację określającą najwyższego poziomu cel – sens i powód najogólniejszej koncepcji działania. W przedsięwzięciach tworzonych z udziałem partnerów społecznych, publicznych i gospodarczych misja określa też wspólne zobowiązania do działania na rzecz przyszłości.

W przypadku festiwalu główne komponenty, wokół których najczęściej określana jest misja, dotyczą:

1. Co organizator oferuje w swojej koncepcji festiwalu? Na czym się festiwal się koncentruje? – **Cechy programowe festiwalu.**
2. Gdzie i do kogo jest adresowany festiwal? – Cechy miejsca, cechy publiczności – odbiorców festiwalu.
3. Co będzie wyróżniało festiwal, co będzie w nim specyficzne i unikalne? – **Cechy wyróżniające nasz festiwal, których nie mają inne festiwale.**

### **Funkcje misji:**

1. Pozwala weryfikować działania i koncentrować się na istocie festiwalu.
2. Pozwala dostosowywać koncepcje i działania festiwalu do jego wizji.
3. Motywuje pozytywnie osoby organizujące festiwal, identyfikuje z wizją i celami festiwalu.
4. Pozwala wspierać działania akwizycyjne, przyciąga szeroka publiczność i promuje festiwal w otoczeniu.



## Określenie celów

Określenie celów festiwalu powinno być poprzedzone ustaleniem jego założeń. Założenia stanowią warunki brzegowe (ramy pracy), które są określane i przyjmowane na początku prac związanych z organizacją festiwalu. Założenia powinny być przygotowane przez instytucję lub partnerstwo podejmujące decyzję o organizacji i finansowaniu festiwalu (czyli właściciela/zleceniodawcę festiwalu) a następnie przekazane powołanej jednostce i osobie odpowiedzialnej za przygotowanie i realizację festiwalu. Jeżeli jednak założenia nie zostały jeszcze przygotowane to odpowiedzialna jednostka powinna ustanowić (lub poprosić o ustanowienie właściciela/zleceniodawcę festiwalu) zespół roboczy (lub koordynacyjny). Wówczas zespół roboczy określa założenia festiwalu, które obowiązkowo powinny być zaakceptowane przez właściciela/zleceniodawcę festiwalu. Po akceptacji założeń, zespół roboczy powinien przystąpić do formułowania celów, wykonując następujące kroki:

1. Określenie instytucji oraz osób i przedstawicieli grup interesów, które trzeba uwzględnić przy określaniu celów festiwalu, jak również należy określić rodzaj i zakres ich współdziałania.
2. Włączenie do zespołu roboczego przedstawicieli ustalonych instytucji oraz osób i przedstawicieli grup interesów.
3. Przeprowadzenie analizy sytuacyjnej (poprzedza ona formułowanie celów) obejmującej:
  - a) Analizę własnych oraz zewnętrznych doświadczeń w organizacji wcześniejszych festiwali, w tym dobrych praktyk i popełnionych błędów,
  - b) Analizę uwarunkowań prawnych,
  - c) Określenie potrzeb, szans i opis wcześniej niewykorzystanych okazji,
  - d) Analizę zewnętrznych czynników wpływających na organizację festiwalu (sytuacja społeczna, polityczna czy militarna),
  - e) Analizę dostępności potencjalnych zasobów, niezbędnych do organizacji festiwalu.
4. Formułowanie celów przez zespół roboczy. Jest to praca, w której wykorzystujemy:
  - a) Zasady formułowania celów,

- b) Hierarchię celów i zadań.
5. Rozróżnienie celów typu **MUSI BYĆ** i celów typu **ŻYCZENIA**:
- a) **MUSI BYĆ** to cele, które muszą być osiągnięte bezwarunkowo. Są one jednoznacznie sformułowane i określone ilościowo, by nie było wątpliwości, kiedy są osiągnięte, Podlegają ocenie według kryteriów obiektywnych,
  - b) **ŻYCZENIA** to cele, które nie muszą być w pełni osiągnięte, ale dobrze jest, jeśli uda się je zrealizować. Są one ilościowe lub jakościowe, często niejednoznacznie sformułowane. Najczęściej podlegają one ocenie według kryteriów subiektywnych.
6. Zatwierdzenie celów przez zespół roboczy i przez właściciela /zleceńodawcę festiwalu.

Zatwierdzone cele stanowią podstawę dalszej organizacji festiwalu, a przede wszystkim określenia zadań prowadzących do osiągnięcia celów festiwalu. Zadania są nośnikami, a tym samym są podstawą bilansowania niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych (materialnych i niematerialnych) oraz finansowych.

## Narzędzia wykorzystywane przy formułowaniu celów

Po przedstawieniu kroków do formułowania celów poniżej prezentowane są, jako pierwsze narzędzie **zasady formułowania celów**:

1. Formułowanie celu ma być neutralne w stosunku do możliwych rozwiązań i stosowanych technologii.
2. Cele szczegółowe:
  - a) Powinny być formułowane możliwie „operacyjnie”,
  - b) Muszą być jasne i zrozumiałe dla wszystkich,
  - c) Ich osiągnięcie musi być jednoznaczne do stwierdzenia i zamierzenia,
  - d) Sformułowane cele mają być wymagające, ale osiągalne.

Drugim narzędziem jest **hierarchia celów i zadań**, w której rozróżnia się poziomy:

1. Cel ogólny.
2. Grupy celów.



3. Cele szczegółowe (operacyjne).
4. Zadania.

▶ **Cel ogólny** w sposób syntetyczny (całościowy) opisuje stan, który ma być osiągnięty w wyniku organizacji i realizacji festiwalu.

▶ **Grupy celów** w przypadku każdego festiwalu określane są indywidualnie przez zespół roboczy. Jako przykłady grup celów spotykanych w organizowanych festiwalach można wskazać:

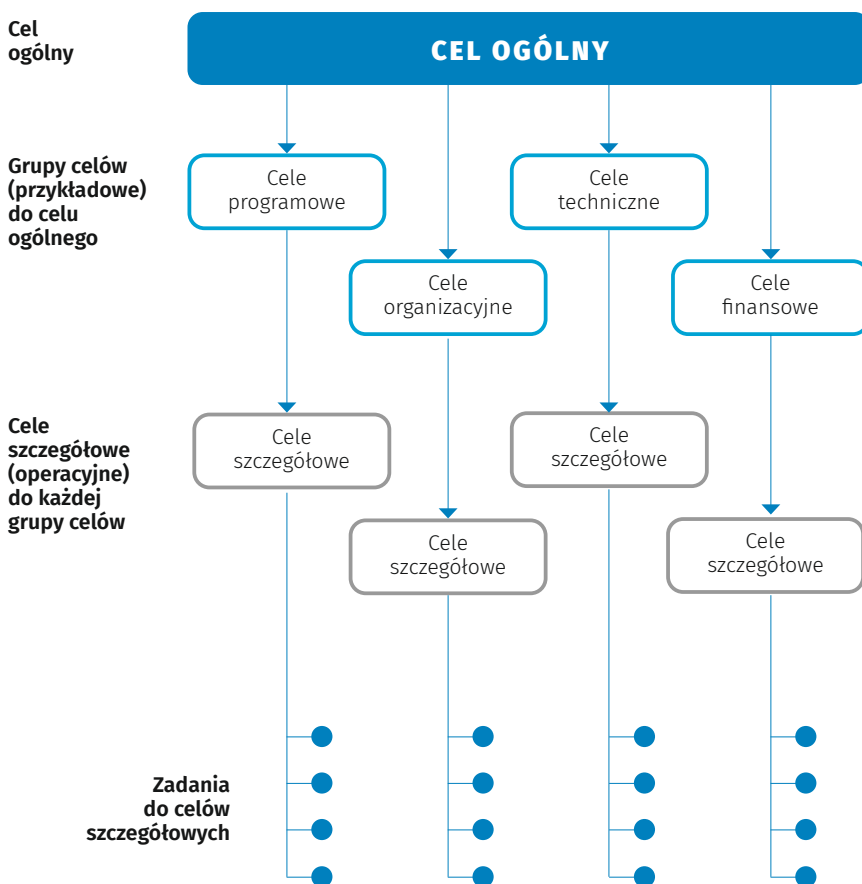
1. Cele programowe.
2. Cele logistyczne.
3. Cele techniczne, technologiczne.
4. Cele organizacyjne.
5. Cele promocyjne i akwizycyjne.
6. Cele komercyjne.
7. Cele społeczne/socjalne.
8. Cele finansowe.
9. Cele terminowe.

▶ **Cele szczegółowe (operacyjne)** są określane przez zespół roboczy odrębnie dla każdej uzgodnionej grupy celów.

## Określenie zadań

Zatwierdzone cele szczegółowe stanowią podstawę dalszej organizacji festiwalu, a przede wszystkim określenia zadań prowadzących do osiągnięcia celów festiwalu. Zadania są nośnikami, a tym samym są podstawą bilansowania, niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych (materialnych i niematerialnych) oraz finansowych.

### Schemat 1. Hierarchia celów i zadań



Źródło: Opracowanie własne.





## Wizja, misja i cele festiwalu – przykładowe zapisy

**Tabela 1. Wizja, misja i cele festiwalu**

<b>FESTIWAL DWÓCH KULTUR</b>			
<b>Wizja:</b> <i>Jedno serce dwie ojczyzny – wspólnota Polaków i Ukraińców żyjących na Ukrainie oraz wspólnota Ukraińców i Polaków żyjących w Polsce.</i>			
<b>Misja:</b> <i>Wspieranie integracji Polaków i Ukraińców – zwiększenie znajomości i świadomości znaczenia kultur i tradycji polskiej oraz ukraińskiej wśród Polaków i Ukraińców żyjących w sąsiednich krajach.</i>			
<b>Cel główny:</b> <i>Popularyzacja języka, kultury i sztuki oraz tradycji polskich i ukraińskich.</i>			
<b>Nr</b>	<b>Cele</b>	<b>Cel typu Musi</b>	<b>Cel typu Życzenie</b>
1.	<b>Grupa celów: CELE PROGRAMOWE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
1.1.	Zrealizowany program 5-dniowego Festiwalu	<b>x</b>	
1.2.	Liczba wydarzeń kulturalnych: 8 szt.	<b>x</b>	
1.3.	Liczba wydarzeń koncertowych: 5 szt.	<b>x</b>	
1.4.	Udział, co najmniej 6 artystów o renomie międzynarodowej		<b>x</b>
1.5.	Zorganizowane 4 wystawy sztuki (malarstwo, grafika, fotografia, rzeźba)	<b>x</b>	
1.6.	Przeprowadzone warsztatowe specjalistyczne z ekspertami z różnych dziedzin sztuki (kinematografia, malarstwo, muzyka)		<b>x</b>
...			
2.	<b>Grupa celów: CELE TECHNICZNO-ORGANIZACYJNE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
2.1.	Zainstalowana scena główna	<b>x</b>	
2.2.	Zainstalowane 4 sceny kameralne		<b>x</b>
2.3.	Liczba ochroniarzy: 17 osób	<b>x</b>	
2.4.	Liczba recepcjonistów i porządkowych: 28 osób	<b>x</b>	
2.5.	Zainstalowana sieć energetyczna na terenie festiwalowym o mocy minimum ..... kV	<b>x</b>	
...			

3.	<b>Grupa celów: CELE LOGISTYCZNE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
3.1.	Wyznaczona strefa dla lokalizacji sceny głównej o powierzchni 600 m <sup>2</sup>	<b>x</b>	
3.2.	Wyznaczona strefa dla lokalizacji funkcji gastronomicznych o powierzchni 500 m <sup>2</sup>	<b>x</b>	
3.3.	Wyznaczona strefa dla lokalizacji stoisk komercyjnych o powierzchni 900 m <sup>2</sup>		<b>x</b>
3.4.	Lokalizacja 12 punktów informacyjnych i pomocy medycznej	<b>x</b>	
3.5.	Lokalizacja 24 sanitariatów	<b>x</b>	
...			
4.	<b>Grupa celów: AKWIZYCYJNO-PROMOCYJNE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
4.1.	Publiczność Festiwalu w ciągu 5 dni minimum: 6 000 osób, 1 000 osób dziennie		<b>x</b>
4.2.	Wyprodukowany jeden film promocyjny o czasie emisji 3 minuty	<b>x</b>	
4.3.	Wyprodukowane filmy wideo z 5 koncertów		<b>x</b>
4.4.	Wydrukowane afisze z programem 800 szt.	<b>x</b>	
4.5.	Prowadzenie promocji festiwalu w mediach społecznościowych w okresie 3 miesięcy przed rozpoczęciem Festiwalu i w trakcie 5 dni jego trwania	<b>x</b>	
...			
5.	<b>Grupa celów: CELE FINANSOWE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
5.1.	Koszt festiwalu maksymalnie 1,1 mln złotych	<b>x</b>	
5.2.	Środki rzeczowe i finansowe pozyskane od sponsorów w wysokości 0,4 mln zł		<b>x</b>
5.3.	Koszt festiwalu w przeliczeniu na jednego uczestnika nie więcej niż .... zł		<b>x</b>
5.4.	Wpływy ze sprzedaży wydarzeń biletowanych: 86 000 zł	<b>x</b>	
5.5.	Wpływy za udostępnione stoiska dla wystawców komercyjnych: 54 000 zł	<b>x</b>	
...			



6.	<b>Grupa celów: CELE TERMINOWE</b>		
	<i>Cele szczegółowe</i>		
6.1.	Przeprowadzenie festiwalu najpóźniej do 30 września 202..	<b>x</b>	
6.2.	Czas trwania festiwalu: 5 dni		<b>x</b>
6.3.	Wynajem sceny głównej: maksymalnie na 7 dni		<b>x</b>
6.4.	Zakontraktowanie artystów najpóźniej na 6 miesięcy przed rozpoczęciem festiwalu		<b>x</b>
6.5.	Akceptacja całego programu festiwalu najpóźniej na 40 dni przed rozpoczęciem festiwalu	<b>x</b>	
...			

Źródło: Opracowanie własne.

### 3. UCZESTNICZY

#### Liczba uczestników

Bez względu na charakter festiwalu (artystyczno-rozrywkowy, sportowy, kulturalny, społeczny, edukacyjny, sportowo-rekreacyjny, religijny, polityczny) konieczne jest przede wszystkim oszacowanie i zaplanowanie, jak liczna będzie grupa uczestników.

Pozwoli to ustalić, czy wydarzenie ma charakter masowy. Jeśli tak, wówczas niezbędne jest zezwolenie Prezydenta Miasta na przeprowadzenie imprezy masowej.

Impreza masowa to taka, która przewiduje zgromadzenie, co najmniej 1000 uczestników na stadionie i co najmniej 500 w budynku. W przypadku wydarzenia sportowego odbywającego się w hali lub innym budynku, za imprezę masową uznaje się już takie, w którym udział bierze co najmniej 300 osób.

#### Zapewnienie ochrony uczestnikom festiwalu wymagania po stronie polskiej

Określenie charakteru wydarzenia oraz przewidywanej liczby odbiorców pozwoli na zakwalifikowanie imprezy, jako zwykłej lub masowej. Ma to również znaczenie przy oszacowaniu liczby pracowników ochrony, którzy muszą być zatrudnieni podczas wydarzeń festiwalowych. Na pierwsze

300 osób powinno przypadać 10 ochroniarzy. Na każde kolejne 100 osób uczestniczących w wydarzeniu musi przypadać kolejny jeden ochroniarz.

W zależności od charakteru wydarzenia organizator musi odpowiednio dobrać scenę. Może to być scena zadaszona lub hala namiotowa. Każdy rodzaj sceny ma swoje wymagania z punktu widzenia zapewnienia bezpieczeństwa i reagowania w sytuacji zagrożenia wypadkiem lub katastrofą.

## Jak przyciągnąć tłumy uczestników na festiwal?

Najlepsza koncepcja i organizacja festiwalu nie pozwoli osiągnąć sukcesu o ile nie zapewnimy festiwalowiczów. Aby to zrobić niezbędny jest dobry marketing, którego podstawą jest określenie potencjalnych grup odbiorców. Tych grup może być nawet kilkadziesiąt, a to oznaczać może potrzebę indywidualnego dostosowania środków przekazu, aby dotrzeć do każdego odbiorcy. Począwszy od stworzenia dobrego landing page'a z wydarzeniem, po różne kanały społecznościowe, czy mailing lub SMS. Warto mieć na uwadze, że w dobie dynamicznie zmieniającego się świata – samo zapewnienie obecności wspaniałych artystów nie wystarczy. Uczestnicy festiwalu oczekują od organizatorów czegoś więcej – np. wydarzeń towarzyszących, gadżetów w promocyjnych czy w przypadku wydarzeń komercyjnych, chęć kupować bilety szybko i bezproblemowo.

## 4. PRZEPISY PRAWNE I BEZPIECZEŃSTWO .....

### Przepisy prawne po stronie polskiej

Organizowanie Festiwalu wymaga znajomości i przestrzegania wielu regulacji ustawowych jak i aktów wykonawczych do tych ustaw. Niezbędna jest również znajomość regulacji lokalnych a rzadziej regionalnych.

Podstawowa znajomość organizatora festiwalu musi dotyczyć następujących regulacji:

1. Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 marca 2009 r. (Dz. U. 2009 Nr 62 poz. 504).



2. Ustawa prawo budowlane z dnia 7 lipca 1994 r. (Dz. U. z 2023 r. poz. 682, 553, 967.).
3. Ustawa prawo zamówień publicznych z dnia 11 września 2019 r. (Dz. U. z 2021 r. poz. 1129, 1598, 2054, 2269, z 2022 r. poz. 25, 872, 1079).
4. Ustawa. o rachunkowości z 29 września 1994 r. (Dz. U. z 2023 r. poz. 120, 295).
5. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z 15 lutego 1992 r. (Dz. U. z 2022 r. poz. 2587, 2640, 2745, z 2023 r. poz. 185, 326, 412, 825, 1059, 1130, 1414).
6. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych z 26 lipca 1991 r. (Dz. U. z 2022 r. poz. 2647, 2687, 2745, z 2023 r. poz. 28, 185, 326, 605, 641, 658, 825, 1059, 1114. 1130, 1407, 1414, 1429, 1523.).
7. Ustawa prawo o zgromadzeniach, z dnia 5 lipca 1990 r. (Dz. U. z 2013 r. poz. 397.)
8. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, z dnia 25 października 1991 r. (Dz. U. z 2020 r. poz. 194.).
9. Ustawa kodeks postępowania administracyjnego z dnia 14 czerwca 1960 r. (Dz. U. z 2023 r. poz. 775).
10. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 13 sierpnia 2009 r. w sprawie zakresu instrukcji postępowania w przypadku powstania pożaru lub innego miejscowego zagrożenia w miejscu i w czasie imprezy masowej. (Dz.U. 2009 nr 135 poz. 1113).
11. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 11 marca 2010 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej organizatorów imprez masowych. (Dz.U. 2010 nr 54 poz. 323).
12. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 lutego 2012 r. w sprawie minimalnych wymagań dotyczących zabezpieczenia pod względem medycznym imprezy masowej (Dz.U. 2012 poz. 181).
13. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 10 stycznia 2011 r. w sprawie sposobu utrwalania przebiegu imprezy masowej (Dz.U. 2011 nr 16 poz. 73).

Oczywiście liczba i zakres wskazanych powyżej regulacji będzie w różnym stopniu do uwzględniania i przestrzegania w zależności koncepcji konkretnego festiwalu.

## Przepisy prawne po stronie ukraińskiej

Imprezy masowe odbywają się zgodnie z przepisami prawa, lokalnymi aktami prawnymi, w tym państwowymi normami sanitarnymi i zasadami utrzymania terytoriów obszarów zamieszkałych, wprowadzonymi zarządzeniem Ministra Zdrowia Ukrainy z dnia 17.03.2011 r. nr 145 i Ustawą Ukrainy z dnia 17.03.2011 r. „Procedura organizowania i przeprowadzania pokojowych imprez masowych oraz akcji na Ukrainie”. Zorganizowana pokojowa impreza masowa i wydarzenie o charakterze komercyjnym grupy osób, których łączy jeden wspólny cel handlowy oraz inne cele sanitarno-higieniczne, wymagają przestrzegania norm bezpieczeństwa przeciwpożarowego i porządku publicznego. Dotyczy to miejsca w trakcie przygotowania i przeprowadzania imprezy masowej.

W celu wszczęcia zorganizowania imprezy masowej organizator imprezy masowej składa do uprawnionego organu wnioski o zorganizowanie imprezy masowej, który zawiera:

1. Informacja o organizatorze imprezy masowej.
2. Informacje o imprezie masowej: nazwa imprezy masowej, forma, cel, miejsce imprezy masowej lub jej trasa, data i godzina jej rozpoczęcia i zakończenia).
3. Kwestie organizacyjne zapewnienia imprezy masowej: wykorzystanie środków technicznych, konieczność umieszczenia małych form architektonicznych, szacunkowa liczba uczestników, konieczność ograniczenia lub zakazu ruchu pojazdów.

W razie potrzeby do wniosku w sprawie imprezy masowej dołącza się plan organizacji terenu imprezy masowej.

Oczywiście liczba i zakres wskazanych powyżej przepisów będzie w różnym stopniu obejmowała i wymagała przestrzegania w odniesieniu do specyficznego wydarzenia, jakim jest festiwal.

## Bezpieczeństwo, nie tylko formalnie

Względy formalne pozwalają na organizację imprezy w miejscu, które samo w sobie nie stwarza żadnego zagrożenia dla uczestników. Bezpieczeństwo jest bowiem podstawą udanej imprezy, a zapewnia się je na różne sposoby. Obecność ochrony i policji, sprzyja poprawie bezpie-



czeństwa przed agresywnymi ludźmi, pozwala uchronić innych uczestników imprezy poprzez konfiskowanie ostrych, niebezpiecznych przedmiotów, zakaz wnoszenia substancji psychotropowych i wielu innych. W przypadku wystąpienia sprzeczek rolą ochrony jest oddzielić uczestników od siebie. Obecność na imprezie straży pożarnej ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa na wypadek wystąpienia pożaru, który może być wynikiem zwarcia w instalacji elektrycznej lub rzuconego niedopałka papierosa w nieodpowiednie miejsce. W przypadku, gdyby jakiś element sceny czy namiotu, miał przygnieść jednego z uczestników, aby szybko móc udzielić mu pomocy i pomóc wydostać się spod tego elementu. Niezwykle ważna na masowej imprezie plenerowej jest obecność pogotowia. W zależności od planowanych rozmiarów wydarzeń festiwalowych zamawia się odpowiednią liczbę karetek. W tym przypadku nie musimy korzystać tylko z pomocy państwowych służb medycznych, ale można również zlecić zabezpieczenie wydarzenia prywatnej firmie. Dzieje się tak dlatego, że rolą sanitariuszy jest udzielenie błyskawicznej pomocy poszkodowanemu. Posiadanie tylko jednego zespołu medycznego, w sytuacji, gdy uczestników jest wielu, może zrodzić problem, w sytuacji, gdy więcej niż jedna lub dwie osoby zastabną. Problem pojawi się także, gdy będzie konieczne przewiezienie kogoś natychmiast do szpitala, a wówczas w miejscu festiwalowym nie będzie już wsparcia medyków. Jeszcze innym sposobem zwiększania bezpieczeństwa jest zastosowanie ogrodzenia, a na wejściu postawienie ochrony, która będzie wpuszczać kolejnych uczestników zgodnie z wymogami regulaminu. W ten sposób uniknie się wstępu na wydarzenia festiwalowe osób niepowołanych, ale również zabezpieczy młodszych uczestników imprezy przed niepożądanym oddaleniem się od swoich opiekunów, daleko poza obręb wydarzenia. Wszystko można samemu zorganizować, można także zlecić to odpowiedniej firmie, czyli osobom z doświadczeniem.

Organizacja festiwalu wiąże się z wieloma aspektami, które należy uwzględnić w celu zapewnienia bezpieczeństwa zarówno uczestników, jak i personelu. Wiąże się to z koniecznością wykonania następujących zadań:

1. Przeprowadzenie szczegółowej analizy ryzyka, aby zidentyfikować potencjalne zagrożenia i problemy bezpieczeństwa związane z festiwalem. Biorąc pod uwagę lokalizację, skalę festiwalu, oczekiwane tłumy i rodzaj wydarzeń, dokładne zrozumienie potencjalnych zagro-

- zeń pomoże w opracowaniu odpowiednich strategii i środków bezpieczeństwa. Warto być przygotowanym na różne sytuacje, a w krytycznej sytuacji również na ewakuację.
2. Nawiązanie kontaktów i współpracy z lokalnymi służbami, takimi jak policja, straż pożarna, służby medyczne i inne odpowiednie służby ratownicze. Zapewnienie ich obecności i wsparcie jest konieczne dla zwiększenia bezpieczeństwa.
  3. Zatrudnienie odpowiednio wyszkolonego personelu ds. bezpieczeństwa, który będzie nadzorował i monitorował festiwal. Powinny to być osoby przeszkolone w zakresie pierwszej pomocy, postępowania w przypadku incydentów, postępowania z tłumem i radzenia sobie z innymi aspektami związanymi z bezpieczeństwem.
  4. Sprawdzenie czy służby porządkowe i informacyjne mają odpowiednie:
    - a) zaświadczenie o ukończeniu obowiązkowego szkolenia,
    - b) wyposażenie (np. identyfikatory, ubranie, itp.),
    - c) informacje o zasadach pełnienia obowiązków,
    - d) informacje, jak mają poprawnie udokumentować wykonywane zadania.
  5. Zainstalowanie systemów monitoringu w strategicznych miejscach, takich jak punkty wejścia, obszary tłumy, sceny i inne kluczowe obszary festiwalu. Monitorowanie przez personel bezpieczeństwa i odpowiednie służby pozwoli szybko reagować na wszelkie incydenty.
  6. Opracowanie i uruchomienie skutecznego systemu komunikacji, który umożliwi szybkie i efektywne przekazywanie informacji między personelem bezpieczeństwa, służbami ratowniczymi i innymi zaangażowanymi stronami. W przypadku sytuacji kryzysowych lub pilnych potrzeb dobra komunikacja jest kluczowa.

**► Dla uczestników festiwalowe wydarzenia to idealna okazja do świetnej zabawy, dla organizatorów to intensywny czas, kiedy każda minuta jest cenna. Organizowanie festiwalu to nie tylko zwykłe wydarzenie, ale prawdziwe artystyczne doświadczenie, które ma potencjał przyciągnąć tłumy i zostawić niezapomniane wrażenia. Dlatego festiwale, jako miejsca spotkań, radości, inspiracji**





i wspólnych emocji, przeważnie przyciągają szerokie rzesze odbiorców, którzy liczą na wyjątkowe i niezapomniane doświadczenia i przeżycia.

## 5. UZYSKANIE ZEZWOLEŃ

Organem wydającym zezwolenie na imprezę masową jest wójt (burmistrz, prezydent miasta) właściwy ze względu na miejsce jej przeprowadzenia – art. 24 ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych (dalej u.b.i.m.). Zezwolenie jest wydawane na wniosek organizatora imprezy, którym może być osoba prawna, osoba fizyczna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej (art. 3 pkt. 9 u.b.i.m.).

Organizator imprezy masowej powinien wystąpić do wójta (burmistrz, prezydent miasta) z wnioskiem o wydanie zezwolenia na jej przeprowadzenie nie później niż na 30 dni przed planowanym terminem jej rozpoczęcia (art. 25 u.b.i.m.). Termin ten może jednak zostać skrócony do 14 dni w wyjątkowych i uzasadnionych przypadkach, w szczególności gdy potrzeba organizacji imprezy wynika z nagłych przyczyn oraz jeżeli charakter imprezy odpowiada przeznaczeniu obiektu określonego w projekcie budowlanym tego obiektu.

Zezwolenie na organizację imprezy masowej lub jego odmowę organ wydaje, co najmniej siedem dni przed planowanym terminem imprezy masowej. Kopię takiej decyzji przekazuje, nie później niż w terminie trzech dni komendantowi powiatowemu Policji oraz wojewodzie.

Odnosząc się do zapisów ustawy należy stwierdzić, że wskazany termin złożenia wniosku jak i uzyskania zezwolenia na imprezę masową są w praktyce nieprzydatne gdyż przygotowanie festiwalu w formule dużej imprezy masowej wymaga od kilku do kilkunastu miesięcy pracy najczęściej większego zespołu ludzi organizatora i szeregu podwykonawców. Dlatego też trudno jest sobie wyobrazić uzyskanie takiej decyzji na 7 dni przed rozpoczęciem festiwalu, w szczególności gdyby decyzja była odmowna. Mogłoby to oznaczać olbrzymie straty finansowe i marnotrawstwo pracy oraz olbrzymi stres ludzi zaangażowanych w przygotowanie festiwalu.

## Obowiązki organizatora festiwalu po stronie polskiej

1. W terminie do **złożenia wniosku** o wydanie zezwolenia, organizator imprezy masowej musi:

- a) Zwrócić się do właściwych miejscowo: komendanta powiatowego (rejonowego, miejskiego) Policji i komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej, dysponenta zespołów ratownictwa medycznego i państwowego inspektora sanitarnego z wnioskiem o wydanie opinii o niezbędnej wielkości sił i środków potrzebnych do zabezpieczenia imprezy, zastrzeżeniach do stanu technicznego obiektu (terenu) oraz o przewidywanych zagrożeniach,
- b) Zwrócić się do właściwych miejscowo: komendanta oddziału Straży Granicznej – w przypadku przeprowadzania imprezy w strefie nadgranicznej oraz komendanta terenowej jednostki organizacyjnej Żandarmerii Wojskowej – w razie przeprowadzania imprezy na terenach będących w zarządzie jednostek organizacyjnych podległych, podporządkowanych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej.

Zasadą jest, że właściwi miejscowo: komendant powiatowy Policji, komendant powiatowy Państwowej Straży Pożarnej, dysponent zespołów ratownictwa medycznego i państwowy inspektor sanitarny mają obowiązek wydać wskazane wyżej opinie w terminie 14 dni od dnia otrzymania wniosku o ich wydanie. W sytuacji, gdy termin na złożenie wniosku o wydanie zezwolenia na przeprowadzenie imprezy masowej jest skrócony z 30 do 14 dni, wydanie opinii powinno nastąpić w terminie siedmiu dni od dnia otrzymania wniosku. Do opinii tych nie ma zastosowania art. 106 k.p.a. W omawianym przypadku to nie organ właściwy w sprawie wydania zezwolenia występuje o zajęcie stanowiska przez inny organ, ale strona ma obowiązek uzyskania stanowiska innego organu. Wskazane wyżej opinie zachowują ważność przez sześć miesięcy od dnia ich wydania.

2. **Przygotowanie wymaganych załączników do wniosku** o wydanie zezwolenia na jej przeprowadzenie festiwalu (imprezy masowej). Do wniosku o wydanie zezwolenia na przeprowadzenie imprezy masowej organizator powinien dołączyć:



- a) Program i regulamin imprezy, wraz z informacją o sposobie udostępnienia go uczestnikom imprezy,
- b) Regulamin obiektu (terenu), wraz z informacją o sposobie udostępnienia go uczestnikom imprezy,
- c) Pisemną instrukcję określającą zadania służby porządkowej i służby informacyjnej,
- d) Informację o warunkach łączności między podmiotami biorącymi udział w zabezpieczeniu imprezy,
- e) Graficzny plan obiektu (terenu), na którym ma być przeprowadzona impreza, wraz z jego opisem, zawierający:
  - Oznaczenie dróg dojścia i rozchodzenia się osób uczestniczących w imprezie, dróg ewakuacyjnych i dróg dojazdowych dla pojazdów służb ratowniczych i Policji,
  - Oznaczenie punktów pomocy medycznej, punktów czerpалnych wody do celów przeciwpożarowych oraz punktów informacyjnych,
  - Oznaczenie lokalizacji hydrantów przeciwpożarowych, zaworów, przyłączy wody, gazu i energii elektrycznej oraz innych elementów mających wpływ na bezpieczeństwo użytkowników obiektu lub terenu,
  - Informacje o rozmieszczeniu służb porządkowych oraz służb informacyjnych, rozmieszczeniu osób uczestniczących w imprezie i ewentualnym rozdzieleniu ich według sektorów oraz o rozmieszczeniu punktów gastronomicznych i sanitariatów, a także
  - Oznaczenie sektorów, na których podczas meczu piłki nożnej zostaną udostępnione miejsca stojące – jeżeli organizator zamierza udostępnić uczestnikom miejsca stojące,
  - Instrukcję postępowania w razie powstania pożaru lub innego miejscowego zagrożenia w miejscu i w czasie imprezy (zgodnie z rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 13 sierpnia 2009 r. w sprawie zakresu takiej instrukcji),
  - Terminarz imprez masowych – w przypadku imprez masowych organizowanych cyklicznie.

f) Informację o:

- Liczbie miejsc dla osób na imprezie, a jeżeli organizator zamierza udostępnić miejsca stojące – również liczbie miejsc stojących,
- Przewidywanych zagrożeniach bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- Liczbie osób organizatora, oznakowaniu, wyposażeniu i sposobie rozmieszczenia służby porządkowej oraz służby informacyjnej,
- Informację o osobie wyznaczonej na kierownika do spraw bezpieczeństwa, w tym jej dane obejmujące: imię, nazwisko, numer PESEL – o ile został nadany, numer i datę wydania zaświadczenia o ukończeniu szkolenia dla kierowników do spraw bezpieczeństwa imprez masowych, a w przypadku imprezy masowej podwyższonego ryzyka dodatkowo numer wpisu na listę kwalifikowanych pracowników ochrony fizycznej,
- Informację o sposobie zapewnienia identyfikacji osób biorących udział w imprezie masowej – w przypadku meczu piłki nożnej lub imprezy masowej podwyższonego ryzyka,
- Informację o zainstalowanych urządzeniach rejestrujących obraz i dźwięk (art. 11 u.b.i.m.),
- Informację o powiadomieniu właściwego miejscowo: komendanta oddziału Straży Granicznej lub komendanta terenowej jednostki organizacyjnej Żandarmerii Wojskowej – w razie przeprowadzania imprezy w strefie nadgranicznej lub na terenach będących w zarządzie jednostek organizacyjnych podległych, podporządkowanych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej,
- Harmonogram udostępnienia obiektu lub terenu uczestnikom imprezy oraz harmonogram opuszczenia przez nich tego obiektu lub terenu, jeżeli regulamin imprezy przewiduje zmienną liczbę osób w czasie jej trwania,
- Informację o miejscach i czasie, w których będą sprzedawane, podawane lub spożywane napoje alkoholowe (art. 8a u.b.i.m.).



- g) Opinie właściwych miejscowo: komendanta powiatowego Policji, komendanta powiatowego Państwowej Straży Pożarnej, dysponenta zespołów ratownictwa medycznego i państwowego inspektora sanitarnego, a także instrukcję postępowania w razie powstania pożaru lub innego miejscowego zagrożenia w miejscu i w czasie imprezy organizator dołącza do wniosku o wydanie zezwolenia niezwłocznie, nie później niż na 14 dni przed terminem rozpoczęcia imprezy. W razie skrócenia terminu na złożenie wniosku o wydanie zezwolenia z 30 do 14 dni, wymienione wyżej opinie i instrukcję organizator powinien dołączyć do wniosku niezwłocznie,
- h) Pełnomocnictwo w sprawach administracyjnych i potwierdzenie uiszczenia opłaty skarbowej za pełnomocnictwo.
3. Wystąpienie do wójta (burmistrz, prezydent miasta) z wnioskiem o wydanie zezwolenia na jej przeprowadzenie festiwalu (imprezy masowej) nie później niż na 30 dni przed planowanym terminem jej rozpoczęcia.

*W przepisach nie określono wzoru wniosku o wydanie zezwolenia, ale niektóre urzędy publikują takie wzory na swoich stronach internetowych.*

4. Przygotowanie wymaganych dokumentów dodatkowych. W myśl art. 27 u.b.i.m. organ właściwy w sprawie wydania zezwolenia może zażądać od organizatora imprezy dodatkowej dokumentacji w postaci:
- a) Kopii aktualnych protokołów z kontroli obiektu budowlanego (zgodnie z art. 62 ust. 1 ustawy – Prawo budowlane),
- b) Dokumentu poświadczającego spełnienie obowiązku zawarcia umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone osobom uczestniczącym w imprezie (zgodnie z art. 53 u.b.i.m. taki obowiązek istnieje w przypadku imprezy, na którą wstęp jest odpłatny i powinien zostać spełniony zgodnie z wymaganiami określonymi w rozporządzeniu Ministra Finansów z 11 marca 2010 r. w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej organizatorów imprez masowych), a także
- c) Pisemnej zgody na przeprowadzenie imprezy masowej, wydanej przez kierownika jednostki organizacyjnej Lasów Państwowych,

parku narodowego lub krajobrazowego – w razie przeprowadzenia imprezy na terenach będących w zarządzie tej jednostki.

## 6. WYBÓR WYKONAWCÓW I DOSTAWCÓW .....

Organizatorzy festiwalu, w tym instytucje kultury mogą korzystać z bardzo ważnej regulacji. Dotyczy ona wyłączenia, określonego w art. 11 ust. 5 pkt 2 ustawy z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2021, poz. 1129 ze zm.) Zgodnie z treścią przepisu art. 11 ust. 5 pkt 2 wskazuje, że „Przepisów ustawy nie stosuje się do zamówień o wartości mniejszej niż progi unijne, których przedmiotem są dostawy lub usługi z zakresu działalności kulturalnej związanej z organizacją wystaw, koncertów, konkursów, festiwalu, widowisk, spektakli teatralnych, przedsięwzięć z zakresu edukacji kulturalnej lub z gromadzeniem materiałów bibliotecznych przez biblioteki lub muzealiów, a także z zakresu działalności archiwalnej związanej z gromadzeniem materiałów archiwalnych, jeżeli zamówienia te nie służą wyposażaniu zamawiającego w środki trwałe przeznaczone do bieżącej obsługi jego działalności”.

**Dlaczego zamówienia kulturalne są dopuszczalne?** Odpowiedź na to pytanie znajduje się w uzasadnieniu do nowelizacji Ustawy Pzp z roku 2016, gdzie wskazano, że należy zauważyć, iż w przedmiotowym obszarze z zasady występuje brak konkurencyjności, zwykle instytucje kultury chcą zakupić konkretne dzieło sztuki lub zaangażować konkretnego artystę, tym samym regulacje powinny zostać ocenione jako zgodne z prawem Unii Europejskiej. Z uwagi na dość obszerną dokumentację, jaką należy sporządzić np. przygotowując kontrakt z artystą lub twórcą, tj. zaproszenie do negocjacji, wymagane od wykonawców oświadczenia i dokumenty, pełnomocnictwa, szczegółowe protokoły z postępowania, wyłączenie przedmiotowych postępowań spod reżimu Prawa zamówień publicznych powinno usunąć bariery biurokratyczne i przyczynić się do znacznego powiększenia się zbiorów muzealnych, a także zwiększenie udziału zagranicznych artystów w koncertach, festiwalach, widowiskach oraz spektaklach teatralnych organizowanych przez polskie instytucje kultury. (...) należy podkreślić, iż w przypadku organizacji wystaw w insty-



tuczach kultury, instytucje kultury organizując wystawę, znając jakość i profesjonalizm artysty chcą właśnie jego pracy, a ogłoszenie postępowania przetargowego, tj. stosowanie Prawa zamówień publicznych, tego nie gwarantuje. Ze względu na indywidualny charakter każdej wystawy i renomę artystów należy mieć pewność, co do profesjonalnego wykonania prac w celu osiągnięcia oczekiwanego efektu. Autorzy prezentowanych dzieł dokonują aranżacji wystawy do ostatniej chwili, nie jest więc możliwe ścisłe określenie zakresu planowanych do wykonania prac. Tym samym wybór wykonawcy w drodze postępowania o udzielenie zamówienia publicznego nie gwarantuje osiągnięcia celu zakładanego przez instytucje kultury, jakim jest organizacja profesjonalnej wydarzenie lub wystawy.

Zgodnie z treścią przepisu **możliwość skorzystania z wyłączenia jest uzależniona od łącznego spełnienia następujących przesłanek:**

1. Przedmiotem zamówienia muszą być dostawy lub usługi z zakresu działalności kulturalnej związanej z organizacją wystaw, koncertów, konkursów, festiwali, widowisk, spektakli teatralnych, przedsięwzięć z zakresu edukacji kulturalnej lub z gromadzeniem materiałów bibliotecznych przez biblioteki lub muzealiów.
2. Nabywane dostawy lub usługi nie mogą stać się środkami trwałymi służącymi do prowadzenia bieżącej działalności.
3. Wartość zamówienia nie może przekroczyć kwoty, o której mowa w art. 11 ust. 8 ustawy pzp – progi unijne.

### **Przesłanki stosowania przepisu art. 11 ust. 5 pkt 2 ustawy PZP**

Pojęcie działalności kulturalnej należy interpretować zgodnie z definicją tej działalności określoną w art. 1 Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.

Efekty realizacji zamówienia kulturalnego nie mogą prowadzić do powstania po stronie zamawiającego środków trwałych służących jego

bieżącej działalności. Ta przesłanka ma zastosowanie wyłącznie do dostaw, ponieważ usługa nie może z samej swej istoty prowadzić do powstania środka trwałego.

Przepis ten stosuje się wyłącznie do zakupów związanych z działalnością realizującą statut instytucji kultury. Innymi słowy wyłączenie można stosować do zakupu dekoracji scenicznych do konkretnego przedsięwzięcia teatralnego lub zakupu kostiumów do konkretnego przedsięwzięcia teatralnego, czy urządzeń służących do obsługi sceny i jej urządzeń. A contrario nie można stosować przepisu art. 11 ust. 5 pkt 2 ustawy PZP do zakupu samochodów czy sprzętu komputerowego służącego do obsługi działu księgowości czy sekretariatu instytucji kultury.

Najbardziej oczywistą przesłanką stosowania przepisu art. 11 ust. 5 pkt 2 ustawy PZP jest wartość zamówienia. Przepis ten może zostać wykorzystany wyłącznie do zamówień kulturalnych, których szacunkowa wartość nie przekracza progów unijnych do zamówień realizowanych w procedurze krajowej. Należy zaznaczyć, że wskazany przepis może być wykorzystywany przez innych niż instytucje kultury zamawiających. Wynika to z faktu, iż ustawodawca w ustawie PZP stosuje zawsze wyłączenia przedmiotowe a nie podmiotowe, określając jakie rodzaje zakupów mogą być realizowane z wyłączeniem stosowania ustawy, a nie jakie rodzaje zamawiających nie muszą ustawy PZP stosować.

Zasady i tryb udzielania zamówień kulturalnych określono w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, w przepisach Rozdziału 4a – Udzielanie zamówień na dostawy lub usługi z zakresu działalności kulturalnej. Na gruncie przepisów zawartych we wskazanym rozdziale zamówienia realizowane przez instytucje kultury można podzielić na dwa rodzaje – zamówienia publiczne realizowane przez instytucje kultury o szacunkowej wartości zamówienia do 130 000 netto oraz zamówienia publiczne realizowane przez instytucje kultury o szacunkowej wartości zamówienia powyżej 130 000 netto. W przypadku tych pierwszych instytucja kultury ma pełną dowolność w określeniu procedury ich udzielania.

W przypadku zamówień publicznych realizowanych przez instytucje kultury o szacunkowej wartości zamówienia powyżej 130 000 netto ustawodawca określił minimalne wymagania proceduralne. Zgodnie z treścią art. 37a u.o.p.d.k. w przypadku takich zamówień instytucja kultury musi





opublikować na swojej stronie podmiotowej BIP ogłoszenie o udzielanym zamówieniu. Regulacja jest bardzo ogólna i nie określa elementów takiego ogłoszenia, zatem instytucje kultury mają dowolność w zakresie wypełniania treścią takiego ogłoszenia. Zdarza się również, że organizatorzy instytucji kultury dookreślają ten przepis w swoich aktach wewnętrznych, jak zarządzenia.

Zamówienia kulturalne winny być udzielane w sposób zapewniający przejrzystość, równe traktowanie podmiotów zainteresowanych wykonaniem zamówienia oraz z uwzględnieniem okoliczności mogących mieć wpływ na jego udzielenie. Ponadto zamówienia takie powinny być udzielane z poszanowaniem tajemnicy przedsiębiorstwa: „Podmiot prowadzący działalność kulturalną nie udostępnia informacji związanych z zamówieniem, o którym mowa w art. 37a, stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa w rozumieniu przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, jeżeli podmiot zainteresowany wykonaniem zamówienia, nie później niż przed zawarciem umowy o wykonanie tego zamówienia, zastrzegł, że nie mogą być one udostępniane” (art. 37c u.o.p.d.k.).

**▶ Postępowanie kulturalne kończy się z chwilą zawarcia umowy z wykonawcą. Po zawarciu umowy instytucja kultury ma obowiązek niezwłocznego zamieszczenia na swojej stronie podmiotowej Biuletynu Informacji Publicznej informację o udzieleniu zamówienia, podając nazwę (firmę) albo imię i nazwisko podmiotu, z którym zawarł umowę o wykonanie zamówienia, albo informację o nieudzieleniu tego zamówienia. W pozostałym zakresie ustawodawca pozostawia swobodę instytucji kultury w określeniu procedury wyboru wykonawców i dostawców zamówienia kulturalnego.**

# III. Model biznesowy festiwalu

## 1. BIZNESPLAN .....

Zgodnie z ostatecznym celem, **istnieją dwa rodzaje festiwali**<sup>2</sup>:

1. **Festiwale komercyjne** – mające na celu osiągnięcie zysku. Osiąga się to poprzez sprzedaż biletów, świadczenie różnych usług (catering, sprzedaż pamiątek itp.), angażowanie sponsorów i działalność reklamową.
2. **Festiwale niekomercyjne** – mające na celu osiągnięcie efektu społecznego. Obejmują one festiwale państwowe i narodowe, wiele festiwali kulturowych, dni miast i obchody pamiętnych dat.

Fundusze na organizację i przeprowadzanie festiwali w celach niekomercyjnych są przydzielane z wyprzedzeniem w budżetach różnych szczebli, a organizacją i przeprowadzaniem takich wydarzeń zajmują się departamenty i wydziały odpowiednich instytucji państwowych lub samorządów lokalnych. Jeśli przyznane środki nie są wystarczające, władze zwracają się do podmiotów biznesu o współfinansowanie wydarzenia i/lub przekierowują środki z innych pozycji budżetowych.

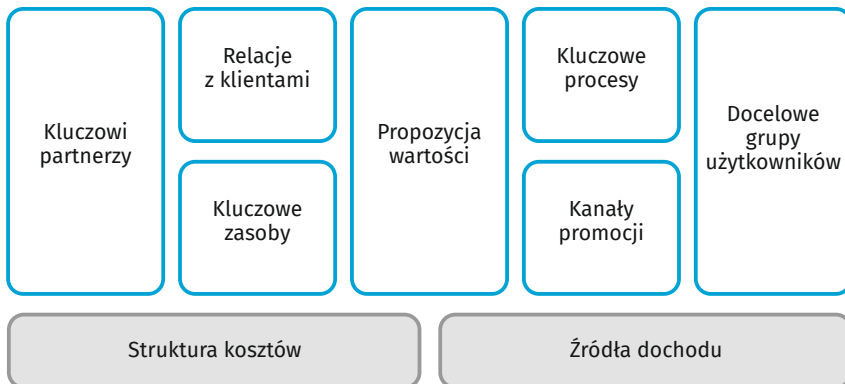
Festiwal może być udanym wydarzeniem z komercyjnego punktu widzenia, które można z powodzeniem wykorzystać do znalezienia dodatkowych funduszy dla gminy oraz rozwoju lokalnych firm i turystyki. Aby festiwal odniósł sukces finansowy, konieczne jest dokładne obliczenie i zrozumienie niezbędnych kosztów festiwalu przed ubieganiem się o dofinansowanie.

.....  
2 «Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька, ст. 47 [„Turystyka festiwalowa: teoria i praktyka”, podręcznik, M.P. Malska, A.T. Hrytsyshyn, S.V. Bilous, M.Y. Topornytska, s. 47].

Pomoże w tym zarys modelu biznesowego festiwalu. Jest to skuteczne narzędzie, które można uznać za jednostronicowy biznesplan i od którego warto zacząć, a następnie wykorzystać jako podstawę do bardziej szczegółowych obliczeń i opisów procesów. Po stworzeniu zarysu modelu biznesowego dla swojego wydarzenia będziesz w stanie komunikować się z potencjalnymi partnerami lub sponsorami w sposób przedmiotowy, aby przedstawić im, czego dokładnie i ile pieniędzy potrzebujesz i jak je wykorzystasz. Model biznesowy nie jest instrukcją do wykonywania krok po kroku, która odpowiada na wszystkie pytania dotyczące tego, jak zorganizować festiwal, aby stał się dochodowym biznesem, ale narzędziem, które pomoże ci sformułować i opisać główne elementy, które należy wziąć pod uwagę podczas przygotowywania festiwalu. Każdy przypadek jest zasadniczo wyjątkowy, a zarys modelu biznesowego należy dostosować do konkretnych warunków wyjściowych.

Poniżej przyjrzymy się strukturze i treści zarysu modelu biznesowego.

### Schemat 2. Zarys modelu biznesowego



Źródło: Opracowanie własne.

► **Kluczowi partnerzy.** Sponsorzy, organizacje, wszyscy, którzy mogą pozytywnie wpłynąć na wizerunek festiwalu, samorządy lub odpowiednie departamenty i wydziały instytucji państwowych, wykonawcy i usługodawcy, partnerzy medialni, organizacje artystyczne, instytucje kultury.

- ▶ **Kluczowe procesy.** Jak zorganizować festiwal zgodnie z opracowaną koncepcją i osiągnąć cele, w tym osiągnąć zysk. Co należy zrobić, aby wdrożyć model biznesowy: opracowanie koncepcji festiwalu, utworzenie zespołu, sposoby pozyskiwania funduszy, plan komunikacji i marketing, organizacja miejsca, współpraca z wolontariuszami, znalezienie wykonawców i współpraca z nimi.
- ▶ **Kluczowe zasoby.** Czego potrzebujesz do skutecznego funkcjonowania modelu biznesowego? Mogą to być fundusze, personel, sprzęt, materiały i wiedza. W przypadku festiwalu jest to zespół organizacyjny i relacje ze wszystkimi interesariuszami: uczestnikami, sponsorami, władzami lokalnymi, wykonawcami.
- ▶ **Propozycja wartości.** Dlaczego powinniśmy finansować Twój festiwal? Na czym polega wyjątkowość twojego festiwalu? Dlaczego ludzie powinni odwiedzić właśnie Twój festiwal?
- ▶ **Relacje z klientami.** Kim są docelowi odbiorcy? Jak stworzyć propozycję wartości dla każdego segmentu odwiedzających? Jak wzbudzić zainteresowanie wydarzeniem?
- ▶ **Kanały promocji.** Jak przyciągniesz uczestników i odwiedzających na festiwal? Jakie kanały komunikacji wybierzesz?
- ▶ **Docelowe grupy odwiedzających.** Zidentyfikuj główne grupy odwiedzających festiwal: grupy wiekowe, zainteresowania, lokalni mieszkańcy, turyści itp.
- ▶ **Struktura kosztów.** Na jakie działania, wydarzenia i zakupy zostaną wydane pieniądze: wynajem sprzętu, logistyka, honoraria uczestnikom, marketing i promocja oraz wynagrodzenie organizatorów.
- ▶ **Źródła dochodu.** Skąd mają pochodzić fundusze, które sprawiają, że ten model jest modelem biznesowym: sprzedaż biletów, dofinansowanie sponsorskie, sprzedaż powierzchni handlowej, reklama podczas festiwalu i inne środki pozyskane z innych źródeł. Jaki jest udział każdej pozycji przychodów w całkowitym zysku?



## 2. ZESPÓŁ ZARZĄDZAJĄCY I ZASOBY LUDZKIE .....

Planowanie wydarzenia należy rozpocząć z wyprzedzeniem, co najmniej 6 miesięcy przed wydarzeniem, należy utworzyć zespół organizacyjny, określić osoby odpowiedzialne za każdy kierunek, rozdzielić obowiązki i zadania, aby mieć czas na dopracowanie wszystkich elementów festiwalu w najdrobniejszych szczegółach. Konieczne jest rozdzielenie procesów, które zostaną wdrożone przez własny zespół, a które zostaną zlecone wykonawcom lub wykonawcom zewnętrznym.

W zależności od warunków początkowych: celu, budżetu i koncepcji festiwalu, możemy:

- zorganizować przetarg na poszukiwanie i wybór organizacji świadczącej usługi zarządzania wydarzeniami „pod klucz” – agencji eventowej,
- samodzielnie zajmować się organizacją festiwalu.

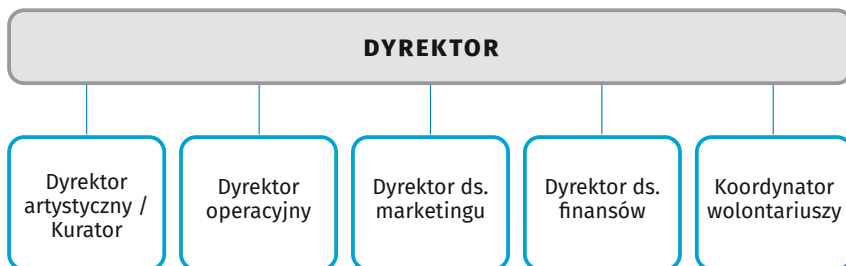
### Dwa zespoły:

► **Komitet Sterujący.** W obu przypadkach warto powołać Komitet Sterujący. Jej zadaniem jest doradzanie, opracowywanie polityki i monitorowanie realizacji celów i zadań. Niektórzy członkowie Komitetu Sterującego mogą być bezpośrednio zaangażowani w organizację festiwalu. Marka i reputacja członków Komitetu Sterującego powinna mieć pozytywny wpływ i pomagać w zwiększeniu zainteresowania wydarzeniem, przyciągając sponsorów i uczestników. Zespół ten może zostać utworzony nie tylko na potrzeby konkretnego festiwalu, ale też do pracy nad tworzeniem i rozwijaniem ekosystemu organizacji i przeprowadzaniem festiwalu w danej gminie. Członkowie Komitetu Sterującego to liderzy opinii, którzy mają szeroką sieć kontaktów i zwolenników w różnych kręgach, ludzie, którzy mają doświadczenie w organizowaniu wydarzeń, wdrażaniu projektów o znaczeniu społecznym i projektów rozwojowych, a których umiejętności i wiedzy brakuje na poziomie lokalnym.

► **Zespół organizacyjny/Komitet organizacyjny** – zespół, który jest bezpośrednio zaangażowany w organizację i przebieg festiwalu, odpowiedzialny za osiągnięcie celów wyznaczonych zgodnie z uzgodnioną kon-

cepcją. Jego członkowie posiadają niezbędne doświadczenie, wiedzę i zainteresowanie wydarzeniem.

### Schemat 3. Struktura organizacyjna



Źródło: Opracowanie własne.

Taka struktura organizacyjna umożliwi ogarnięcie głównych procesów.

▶ **Dyrektor.** Koordynacja pracy zespołu, współpraca z władzami lokalnymi, planowanie biznesowe i angażowanie sponsorów, pozyskiwanie funduszy, budowanie zespołu, zarządzanie ryzykiem.

▶ **Dyrektor artystyczny/kurator.** Poszukiwanie i angażowanie uczestników, tworzenie programu merytorycznego wydarzenia, kurowanie wydarzeń i przestrzeni festiwalowej.

▶ **Dyrektor operacyjny.** Organizacja miejsca przeprowadzenia festiwalu, współpraca z wykonawcami i dostawcami, logistyka, organizacja i rozmieszczenie punktów gastronomicznych i punktów sprzedaży detalicznej, organizacja środków bezpieczeństwa, komunikacja i współpraca z policją, strażą pożarną, pogotowiem ratunkowym, mediami, cateringiem i zapewnienie zakwaterowania uczestników.

▶ **Dyrektor ds. marketingu.** Przygotowanie i wdrożenie kampanii promocyjnej, planu komunikacji, relacji z mediami, przygotowanie pakietów sponsorskich, realizacja zdjęć foto i wideo.

▶ **Dyrektor ds. finansów.** Zawieranie umów, fakturowanie.

▶ **Koordinator wolontariuszy.** Angażowanie i praca z wolontariuszami.



Każdy z dyrektorów/koordynatorów wg. kierunków tworzy podzespół i wyznacza osoby odpowiedzialne za każdy proces, który wchodzi w zakres ich odpowiedzialności. Jedna osoba może być odpowiedzialna za kilka procesów.

Zaleca się korzystanie z platform internetowych do zarządzania festiwalem i komunikacji w zespole: Slack, Festival Pro <https://www.festivalpro.com/>, Asana itp.

### 3. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA .....

Wydarzenia specjalne są podzielone na dwie grupy zgodnie z ich celami programowymi<sup>3</sup>:

- bezpośrednio nastawione na zysk, prowadzone w celach komercyjnych,
- pośrednio zorientowane na zysk, mające na celu przede wszystkim wywołanie pozytywnego wrażenia.

W zależności od tego, do której z dwóch grup należy festiwal, zgodnie z jego koncepcją, dostępne źródła finansowania mogą się różnić.

Zanim zacząć poszukiwanie finansowania, należy stworzyć propozycję wartości, opisać oczekiwane wyniki, cel, grupę docelową, zespół festiwalowy i prawidłowo ułożyć budżet.

Źródła finansowania:

1. **Wkład uczestników.** W przypadku niektórych festiwali szeroko stosowaną praktyką jest pobieranie opłaty organizacyjnej od uczestników.
2. **Sprzedaż biletów.** Zdaniem ekspertów udział pieniędzy w budżecie festiwalu, który można uzyskać ze sprzedaży biletów, wynosi 30%<sup>4</sup>

3 «Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька, ст. 38 [„Turystyka festiwalowa: teoria i praktyka”, podręcznik, М.Р. Мalska, А.Т. Hrytysshyn, S.V. Bilous, М.Я. Topornytska, s. 38]

4 [https://tvoemisto.tv/exclusive/lyudy\\_vtrachayut\\_vidchuttya\\_tsinnosti\\_koly\\_vse\\_bezkoshtovno\\_hto\\_platyt\\_za\\_leopolis\\_jazz\\_fest\\_94208.html](https://tvoemisto.tv/exclusive/lyudy_vtrachayut_vidchuttya_tsinnosti_koly_vse_bezkoshtovno_hto_platyt_za_leopolis_jazz_fest_94208.html)

i to pod warunkiem, że udało się stworzyć silną markę festiwalu, co może zająć kilka lat. Można stosować różne podejścia: stałą cenę biletu, zniżki i promocje, bilety okresowe, jeśli festiwal trwa kilka dni. Można skorzystać z usług platform internetowych, aby efektywnie zarządzać tym procesem. Jednak płatny wstęp na wydarzenie ogranicza jego dostępność, więc należy wziąć to ryzyko pod uwagę.

3. **Programy i fundusze rządowe.** Na Ukrainie jest to Ukraińska Fundacja Kultury <https://ucf.in.ua/>, instytucja państwowa zajmująca się rozwojem kultury i sztuki na Ukrainie. Fundusz Wsparcia Kultury w Polsce <https://www.gov.pl/web/kultura/fundusz-wsparcia-kultury/> oraz Program EtnoPolska: <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck/etnopolska/o-programie>

Lokalne programy i fundusze. Regionalne administracje państwowe mają programy wspierające ważne społecznie projekty, w tym rozwój kultury w regionie. Przykład: Budżet partycypacyjny miasta Lwowa na Ukrainie <https://gb.city-adm.lviv.ua/>. Program rozwoju i promocji kultury lokalnej na lata 2022-2027: <https://www.podkarpackie.pl/index.php/kultura/program-wsparcia-i-promocji-kultury-lasowiackiej-2022-2027>

4. **Sponsorzy.** Wspierając wydarzenie, sponsor oczekuje dywidend na rozwój swojej działalności, takich jak reklama. Konieczne jest zaoferowanie specjalnie zaprojektowanych możliwości marketingowych – pakietów sponsorskich, aby przekonać ich, dlaczego warto wspierać akurat Twój festiwal. Dla sponsora ważna jest możliwość promowania swojej marki, dotarcia do grupy docelowej, skala wydarzenia, wyłączność sprzedaży na terenie festiwalu i inne czynniki. Trzeba nawiązać stałą współpracę, aby nie musieć co roku szukać nowych firm, które wesprą Twoje wydarzenie.
5. **Patroni.** Patron nie dąży do zysku, ale popiera ideologię i cele wydarzenia, które w istocie mają charakter charytatywny. Z reguły są to osoby zamożne, a bycie patronem jest dla nich sposobem na promowanie rozwoju projektów edukacyjnych i kulturowych, wspieranie dziedzictwa kulturowego i popularyzację sztuki. Ich wkład może być nie tylko finansowy, ale także może mieć postać wiedzy, mentoringu i doświadczenia, które pomogą w organizacji i przeprowadzeniu festiwalu. Patron może stać się swoistym promotorem wydarzenia.





Dlatego zaangażowanie takich osób jest ważne nie tylko pod względem finansowym, ale także ideologicznym. Przykład: Zagoriy Foundation <https://zagoriy.foundation/> Z pozyskiwaniem patronów trzeba uważać, bo czasem zła reputacja danej osoby może zaszkodzić, a nie pomóc.

6. **Dotacje.** Bezzwrotna pomoc finansowa, która ma określony cel i jest dostarczana przez lokalnych lub międzynarodowych darczyńców: międzynarodowe programy pomocy technicznej, organizacje charytatywne, ambasady, organizacje międzynarodowe i fundacje. Dotacja może w pełni sfinansować projekt lub stanowić jego współfinansowanie. Aby otrzymać pomoc w formie grantu, należy przygotować wniosek projektowy zgodnie z wymaganiami sponsora. Przykład: Culture Bridges <https://www.culturepartnership.eu/en/page/culture-bridges>; Creative Europe Ukraine <https://creativeeurope.in.ua/>
7. **Crowdfunding.** Jest to sposób na pozyskanie funduszy na projekt lub inicjatywę poprzez wpłaty od dużej liczby osób, które mogą nie być ze sobą powiązane. Jest to bezzwrotne finansowanie pozyskiwane na zasadach charytatywnych. Fundusze są zbierane na platformach internetowych, gdzie rozmawia się o swoim projekcie i buduje krąg zwolenników, którzy przekazują pieniądze. Przykład: Big Idea <https://biggggidea.com/> na Ukrainie. Tutaj znajdziesz przykłady platform crowdfundingowych w Polsce: <https://crowdzone.pl/polskie-portale-crowdfundingowe/>
8. **Programy partnerstwa społecznego dużych firm.** Duże firmy działające na terytorium gminy. W ramach swoich strategii lub programów duże firmy przeznaczają oddzielne budżety na wspieranie ważnych ze społecznego punktu widzenia projektów lub inicjatyw na obszarze swojej obecności. Lokalna organizacja pozarządowa lub przedstawiciele samorządu mogą złożyć wniosek o dofinansowanie organizacji festiwalu w ramach takich programów i otrzymać dofinansowanie. Przykład: Program Partnerstwa Społecznego Firmy DTEK: [https://energo.dtek.com/sustainable\\_development/social\\_responsibility/](https://energo.dtek.com/sustainable_development/social_responsibility/) na Ukrainie.
9. **Lokalni przedsiębiorcy.** Lokalny festiwal promuje lokalne zwyczaje i rzemiosło. Należy zachować spójność z marką i zapewnić obecność lokalnych producentów rzemiosła, ręcznie robionych przedmiotów,

które są specyficzne dla danego obszaru, a nie tylko sprzedawców „chińskich” towarów z sąsiedniego targowiska. To samo dotyczy jedzenia, uliczne jedzenie nie powinno ograniczać się do hot dogów i frytek. Trzeba się postarać, aby zorganizować lokalną kuchnię, specjalne dania i napoje, które są typowe dla tego regionu. Oprócz właściwego pozycjonowania wydarzenia, takie podejście pozwala przyciągnąć lokalnych MŚP – małych i średnich przedsiębiorców, którzy staną się jednym ze źródeł finansowania wydarzenia. Jeśli będzie to lokalizacja zbierająca sporo ludzi i ważne wydarzenie dla gminy, przedsiębiorcy są skłonni płacić opłatę za handel. Dotyczy to nie tylko lokalnych rzemieślników i lokali gastronomicznych, ale także innych lokalnych firm, dla których festiwal może stać się skutecznym kanałem sprzedaży ich usług i produktów.

#### 4. PLAN PRZYGOTOWANIA WYDARZENIA .....

Przed zaplanowaniem własnego wydarzenia warto przeprowadzić benchmarking najlepszych praktyk, festiwali, które są jak najbardziej zbliżone do naszego formatu, liczbę odwiedzających i istniejące warunki wyjściowe. Pozwoli to na uniknięcie wielu błędów i uwzględnienie głównych zagrożeń.

Przygotowanie planu wydarzenia wymaga starannego przemyślenia i analizy, aby upewnić się, że wszystkie ważne szczegóły zostały uwzględnione. Poniżej znajduje się przykład tabeli, która pomoże w tym procesie. Jest to struktura planu wydarzenia, która zawiera główne bloki oraz kilka przykładów celów i działań, które każdy z bloków może zawierać. Możesz stworzyć taki dokument w formacie Excel. Specyfika planu wydarzenia będzie zależeć od rodzaju i skali organizowanego festiwalu. Liczba celów i działań będzie różna dla każdego konkretnego wydarzenia, ale główne bloki będą takie same.

**Tabela 2. Przykład struktury planu przygotowania wydarzenia**  
(arkusz kalkulacyjny Excel)

L.p.	Cel	Wydarzenia	Wymagane narzędzia i zasoby	Odpowiedzialna osoba	Ramy czasowe	Wartość	Źródła finansowania	Wskaźniki osiągnięcia celu
<b>1</b>	<b>Misja i wizja</b>							
1.1	Sformułowanie celu i założeń festiwalu							
1.2	...							
<b>2</b>	<b>Budżet i źródła finansowania</b>							
2.1	Wypełnienie zarysu modelu biznesowego festiwalu							
2.2	...							
<b>3</b>	<b>Zespół organizacyjny</b>							
3.1	Utworzenie zespołu zgodnie ze strukturą organizacyjną							
3.2	...							
<b>4</b>	<b>Lokalizacja i logistyka</b>							
4.1	Organizacja miejsca festiwalu							
4.2	...							
<b>5</b>	<b>Harmonogram i program wydarzenia</b>							
5.1	Harmonogram festiwalu: występy, warsztaty, inne wydarzenia							
5.2	...							
<b>6</b>	<b>Artyści i wykonawcy</b>							
6.1	Zaproszenie dla uczestników							
6.2	...							

<b>7</b>	<b>Bezpieczeństwo</b>							
7.1	Współpraca z policją i służbami ratunkowymi							
7.2	...							
<b>8</b>	<b>Marketing i promocja</b>							
8.1	Kampania promocyjna festiwalu							
8.2	...							
<b>9</b>	<b>Wolontariusze i personel pomocniczy</b>							
9.1	Rekrutacja i szkolenie wolontariuszy							
9.2	...							
<b>10</b>	<b>Inicjatywy na rzecz rozwoju zrównoważonego</b>							
10.1	Lista środków mających na celu zminimalizowanie wpływu festiwalu na środowisko							
10.2	...							
<b>11</b>	<b>Informacje zwrotne i ocena wydarzenia „Wyciągnięte wnioski”</b>							
11.1	Formularz oceny wydarzenia online dla uczestników, odwiedzających, sponsorów							
11.2	...							

Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej, dla przykładu, przedstawiono dwa bloki ze struktury planu przygotowania wydarzenia oraz listę możliwych celów dla każdego z nich:

#### **Blok 4.** Lokalizacja i logistyka.

##### **Cel 4.1.** Zorganizowanie lokalizacji/obiektu festiwalu.

**Działania:** Uzyskanie pozwoleń na organizację wydarzenia; Podłączenie do sieci energetycznej; Ustawienie sceny; Instalacja i podłączenie sprzętu audio i oświetlenia; Internet; Ustawienie i podłączenie punktów gastronomicznych; Ustawienie i podłączenie punktów handlowych; Instalacja toalet; Zaprojektowanie, wykonanie i instalacja oznakowania; Rozstawienie koszy i usunięcie śmieci; Organizacja sprzętania; Organizacja szatni dla uczestników; Speł-



nienie wymogów bezpieczeństwa; Zapewnienie dostępu dla osób niepełnosprawnych itp.

## **Blok 8.** Marketing i promocja.

### **Cel 8.1.** Promocja festiwalu.

**Działania:** Uruchomienie stron w sieciach społecznościowych: Facebook, Instagram, Telegram; opracowanie własnej strony internetowej; reklama wizualna: plakaty, billboardy; reklama w mediach internetowych i drukowanych; reklama radiowa; przygotowanie artykułów i biuletynów.

Należy pamiętać, że każdy z tych kroków wymaga szczegółowego planowania i koordynacji. Udana festiwal wymaga dużego wysiłku i współpracy ze strony wszystkich członków zespołu.

## **5. OCENA RYZYKA** .....

Na pierwszy rzut oka wszystko wydaje się bardzo proste: zaprosić uczestników, zorganizować miejsce i ustalić datę. Istnieje jednak wiele pułapek i w każdej chwili coś może pójść nie tak. Należy wziąć pod uwagę siłę wyższą i przewidzieć ryzyko.

**Lokalizacja.** Należy wziąć pod uwagę możliwe zmiany warunków pogodowych, skoki napięcia, kolejki i problemy z odwiedzającymi. Konieczne jest określenie zasobów danej lokalizacji: od infrastruktury po zasoby ludzkie, logistykę i inne. Sukces każdego wydarzenia zależy od wygody pobytu widzów w danej lokalizacji.

**Finanse.** Rezygnacja partnerów i sponsorów z zobowiązań finansowych. Należy jasno zrozumieć, kto będzie ponosił ryzyko finansowe w przypadku jego wystąpienia. Aby zminimalizować to ryzyko, zespół powinien dysponować osobami z doświadczeniem w pozyskiwaniu funduszy i korzystać z innych metod gromadzenia funduszy na wydarzenie.

**Zespół.** Rezygnacja z kontynuowania pracy nad wydarzeniem przez kluczowego członka zespołu. Wszyscy członkowie zespołu powinni stale komunikować się ze sobą i rozumieć, jakie prace są obecnie wykonywane w każdym obszarze, aby w razie potrzeby mogli wspierać każdego członka zespołu i zapobiegać ewentualnemu wypaleniu.

**Reputacja.** Rezygnacja z uczestnictwa kluczowych uczestników w wydarzenie może spowodować, że faktyczna liczba odwiedzających będzie znacznie niższa od oczekiwanej. Utrata reputacji, zakłócenie lub opóźnienie wydarzenia, niewypełnienie zobowiązań wobec partnerów.

**Bezpieczeństwo.** Bójka, kradzież, wypadek. Upewnij się, że wymogi bezpieczeństwa są spełnione, że policja i karetki pogotowia są na dyżurze i spróbuj przewidzieć zachowanie odwiedzających, aby wiedzieć, jak zareagować w nagłych wypadkach.

▶ Trzeba zrozumieć, w jaki sposób każde ryzyko może wpłynąć na przygotowanie i realizację wydarzenia oraz mieć rozwiązania, które zapobiegną lub przynajmniej złagodzą jego wpływ. Dla każdej kategorii ryzyka należy mieć „Plan B” lub plan zarządzania ryzykiem.



## IV. Budżet festiwalu

Duże i bardzo duże festiwale wymagają dokładnego zaplanowania strony finansowej festiwalu. W tym celu, nieodzowne jest przygotowanie szczegółowego budżetu. Dodatkowo ma to znaczenie, gdy konieczny jest montaż środków finansowych pochodzących z wielu źródeł. Przejrzystość pozyskiwania i wydatkowania środków finansowych jest szczególnie niezbędna w sytuacji, gdy pochodzą one ze źródeł publicznych. Również jest to ważne wobec potencjalnych i realnych sponsorów, gdyż jest warunkiem wiarygodności organizatora festiwalu.

### 1. OPRACOWANIE BUDŻETU OPERACYJNEGO .....

Opracowanie budżetu to proces obejmujący planowanie, tworzenie i zatwierdzenie budżetu, a także późniejszą jego kontrolę.

Niezależnie od niezbędnego realizacji festiwalu harmonogramu, budżet stanowi swoisty plan działania, który prezentuje sposób alokacji zasobów wyrażony w jednostkach pieniężnych lub w jednostkach naturalnych, zaakceptowany i realizowany przez zespół zajmujący się przeprowadzeniem festiwalu. Sporządzony dla całego festiwalu.

### Funkcje budżetu

Do funkcji budżetu można zaliczyć:

1. **Funkcję informacyjną** – polegającą na dostarczaniu zespołowi realizującemu festiwal informacji o finansowym stopniu realizacji celów/zadań.
2. **Funkcję koordynacyjną** – polegającą na powiązaniu działań realizowanych przez różne osoby lub podzespoły festiwalowe i ujęciu ich w jednym spójnym budżecie.

- 3. Funkcję motywacyjną** – wywierającą wpływ na osoby kierujące oraz członków zespołów realizujących zadania w ramach budżetu.
- 4. Funkcję kontrolną** – pozwalającą ocenić stopień zrealizowanych celów/zadań. Przeprowadza się trzy rodzaje kontroli: wstępną (podczas sporządzania budżetu), bieżącą (podczas realizowania budżetu) oraz wynikową (po zakończeniu wykonania budżetu). Daje to możliwość ustalenia odchyień od założonego planu. Jest to podstawą do zmian w planowaniu budżetu następnego festiwalu.

## Etapy budżetowania

W praktyce występuje wiele różnych podziałów na etapy budżetowania. Najbardziej **kompleksowy podział składa się z pięciu faz:**

1. Opracowanie założeń do budżetu.
2. Opracowanie budżetu.
3. Uzgodnienie i zatwierdzenie budżetu przez właściciela/zleceniodawcę festiwalu.
4. Realizacja i kontrola wykonania budżetu.
5. Reakcja na wyniki kontroli – wnioski i rekomendacje na przyszłość dotyczące budżetu.

Wynika z tego, że opracowanie budżetu polega nie tylko na czynnościach przygotowawczych prowadzących do stworzenia i zaakceptowaniu budżetu (czyli określenie celów, zadań oraz środków niezbędnych do ich osiągnięcia), ale również przyjęcie założeń oraz sprawdzanie stopnia ich wykonalności poprzez kontrolę i podejmowanie działań korygujących.

## Planowanie budżetu

Planując budżet warto posługiwać się podstawowymi pojęciami odnoszącymi się do strony kosztowej zapotrzebowania na środki finansowe jak i źródeł ich pokrycia. Warto mieć na uwadze poniższe pojęcia:

1. Koszt – wyrażone w pieniądzu zużycie czynników produkcji festiwalu, wykorzystanie zasobów ludzkich, usług obcych w związku z przygotowaniem i realizacją festiwalu. Do kosztów zalicza się również niektóre





wydatki wynikające z regulacji prawnych, które organizator festiwalu jest zobowiązane uiścić.

2. Wydatek to każde wydatkowanie, w różnym czasie, środków pieniężnych w związku z przygotowaniem i realizacją festiwalu.
3. Źródła finansowania – wszelkie środki finansowe umożliwiające realizację zaplanowanych zadań i związanych z nimi wydatków. Do źródeł tych należą:
  - a) Środki publiczne pochodzące z samorządu,
  - b) Dotacje z programów wsparcia, europejskich i krajowych,
  - c) Dotacje organizatorów i dotacje z innych źródeł,
  - d) Środki pozyskane od sponsorów i darczyńców,
  - e) Przychody ze sprzedaży biletów na wydarzenia festiwalowe,
  - f) Przychody ze sprzedaży wydawnictw, produktów multimedialnych i pamiątek,
  - g) Przychody z tytułu udostępniania przestrzeni: do świadczenia usług i sprzedaży gastronomicznej, stoisk dla wystawców i stoisk do prowadzenia działań komercyjnych,
  - h) Środki zgromadzone na rachunku bankowym organizatora festiwalu.

Kwoty środków wydatkowane przez poszczególne osoby i zespoły realizujące festiwal, powinny wynikać z celów szczegółowych i określonych dla nich rezultatów.

## Struktura budżet festiwalu

Produktem końcowym pracy nad budżetem festiwalu jest zestawienie i prezentacja informacji kosztowych w odpowiedniej strukturze, prezentowanej poniżej:

1. Pozycje podstawowe:
  - a) Koszty infrastruktury i Cateringu,
  - b) Koszty elementów technicznych,
  - c) Koszty elementów scenograficznych,
  - d) Koszty artystów i atrakcji.

2. Koszty produkcji festiwalu i koszty osobowe:
  - a) Koszty zespołu agencji – prace koncepcyjne – etap przygotowawczy,
  - b) Koszty zespołu agencji – etap realizacji,
  - c) Pozostałe koszty produkcyjne – etap realizacji.
3. Koszty administracyjne festiwalu.
4. Marża agencji.

Wynikiem pracy nad budżetem jest informacja o potrzebach organizatora festiwalu i wysokości środków, które należy pozyskać w celu sfinansowania wszystkich zaplanowanych celów szczegółowych i zadań.

Poniżej prezentowana jest szczegółowa struktura i zakres budżetu festiwalu. Układ ten pozwala zaplanować wydatki odpowiednie do koncepcji programowej festiwalu. W praktyce struktura i zakres budżetu konkretnego festiwalu będzie wymagał dostosowania do jego koncepcji. Skutkować to będzie koniecznością uzupełnienia (dopisania) pozycji budżetowych, jak również rezygnacji (wykreślenia) z pozycji zbędnych.



**Tabela 3. Przykład budżetu festiwalu**

Organizator festiwalu:								
Dyrektor festiwalu/osoba odpowiedzialna:								
Data akceptacji budżetu:								
Lp.	Rodzaj wydatku	Szczegółowy opis	Cena jednostkowa	Ilość	Liczba dni / miesięcy*	Koszt netto	Sposób realizacji płatności (zaliczka lub płatność częściowa lub płatność po realizacji)	
POZYCIE PODSTAWOWE								
INFRASTRUKTURA I CATERING								
1. LOKALIZACJA								
2.	Wynajem lokalizacji	montaż, event, demontaż	0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
3.	Noclegi		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
4. CATERING								
5.	Śniadanie		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
6.	Obiad		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
7.	Kolacja		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
8.	Przerwa kawowa		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka	
9.	Infrastruktura cateringowa		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji	
10.	Transport cateringu		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji	

ELEMENTY TECHNICZNE									
MULTIMEDIA									
11.	Wynajem sprzętu		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
OŚWIETLENIE									
14.	Wynajem sprzętu		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
NAGŁOŚNIENIE									
16.	Wynajem sprzętu		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po Realizacji
RIDER ARTYSTÓW									
18.	Koszty techniki		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po realizacji
19.	Pozostałe koszty		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po realizacji
PRODUKCJA MATERIAŁÓW VIDEO									
21.	Nagranie/zakup		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po realizacji
22.	Montaż		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po realizacji
ELEMENTY SCENOGRAFICZNE									
SCENOGRAFIA									
24.	Sala nr 1 – Główna		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
25.	Sala nr .....		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
ELEMENTY DEKORACYJNE									
27.	Foyer		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
28.	.....		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Zaliczka
DODATKOWE ELEMENTY WYPOSAŻENIA FESTIWALU									
30.	Recepcja		0,00 zł	1	1	1	0,00 zł		Płatność po realizacji



31.	Szatnia		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
32.	Punkty recepcyjne		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>ARTYŚCI I ATRAKCJE</b>							
<b>33. AKTYWNOŚCI DOTYCZĄCE KONCEPCJI FESTIWALU</b>							
36.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
37.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>38. ANIMACJE</b>							
39.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
40.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>41. GWIAZDA GŁÓWNA FESTIWALU</b>							
42.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
43.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
<b>44. ZESPOŁY WSPIERAJĄCE</b>							
45.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
46.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
<b>47. ZAIKS</b>							
48.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
49.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>50. DJ</b>							
51.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
52.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>53. PROWADZĄCY</b>							

54.	...			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
55.	...			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>PRODUKCJA I KOSZTY OSOBOWE</b>								
<b>POZOSTAŁE KOSZTY PRODUKCYJNE – ETAP REALIZACJI</b>								
56.	Transport osobowy/ techniczny agencji			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
57.	Koszty osobowe oraz techniczne podwykonawców			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
58.	Koszty montażu i demontażu podwykonawców			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
59.	Koszty transportu osobowego i technicznego podwykonawców			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
60.	Druk i produkcja materiałów (ulotki, plakaty, banery, białfany)			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
61.	Materiały eksploatacyjne			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
62.	Zakwaterowanie ekip technicznych i zespołu agencji			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Zaliczka
63.	Diety ekip technicznych agencji i podwykonawców			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
64.	Wizje lokalne			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
65.	Hostessy			0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji



66.	Fotograf		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
67.	Operator kamery		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
68.	Ubezpieczenie eventu		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
69.	Obsługa Prawna		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
70.	Ochrona		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
71.	Zabezpieczenie/Obsługa Medyczna		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
72.	...		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
<b>KOSZTY ZESPOŁU AGENCJI – PRACE KONCEPCYJNE – ETAP PRZYGOTOWAWCZY**</b>									
73.	Koncept kreatywny/ przygotowanie prezentacji (kreatywny/copwriter)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
74.	Rendery (grafik 3D)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
75.	Projekty 2D (grafik 2D)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
76.	Research (junior)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
77.	Wizje lokalne (event manager)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
78.	Skompletowanie danych do kosztorysu (event manager)**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Zaliczka
<b>KOSZTY ZESPOŁU AGENCJI – ETAP REALIZACJI**</b>									
79.	Kierownik produkcji**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
80.	Account manager/Event manager**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	1	0,00 zł	Płatność po realizacji



81.	Koszt pracy godzinowej grafika 2D, 3D, DIP**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
82.	Koszt pracy godzinowej Copywritera**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
83.	Koszt pracy godzinowej kreatywnego/kreacja**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
84.	Koszt pracy godzinowej koordynatora/ekipa techniczna agencji**		0,00 zł	1	1	0,00 zł	Płatność po realizacji
85.	SUMA BLOKÓW DLA KOSZTÓW ZEWNĘTRZNYCH					0,00 zł	
86.	SUMA BLOKÓW DLA KOSZTÓW WEWNĘTRZNYCH					0,00 zł	
87.	KOSZTY ADMINISTRACYJNE PROJEKTU (telefony, przesyłki, dodatkowe materiały biurowe) WYRAŻANE PROCENTOWO LUB KWOTOWO***					0,00 zł	
88.	MARŻA AGENCJI OD KOSZTÓW ZEWNĘTRZNYCH WYRAŻONA PROCENTOWO LUB KWOTOWO****					0,00 zł	
89.	TOTAL NETTO					0,00 zł	
<b>ZALICZKI I FINANSOWANIE PROJEKTU</b>							
SUMA ZALICZEK KWOTOWO WG KOLUMNY: Sposób realizacji płatności *****							
SUMA REFAKTUROWANYCH KOSZTÓW KWOTOWO WG KOLUMNY: Sposób realizacji płatności							





KWOTA DO FINANSOWANIA (PO ODJĘCIU ZALICZEK I WARTOŚCI REFAKTUROWANYCH KOSZTÓW)					0,00 zł
TERMIN PŁATNOŚCI WYMAGANY PRZEZ DOSTAWCĘ W DNIACH ***** (np. 14 dni)					14
LICZBA DNI FINANSOWANA PRZEZ DOSTAWCĘ					-16
KOSZT PIENIĄDZA W CZASIE W PRZYPADKU TERMINU PŁATNOŚCI POWYŻEJ 30 DNI (kwota do finansowania razy DZIENNY koszt kredytu dla dostawcy razy liczba dni powyżej 30)					
* Przy realizacjach jednodniowych wartość, ma zawsze wartość 1, przy dłuższych realizacjach wpisujemy ilość dni / miesięcy.					
** Koszt pracy godzinowej/dziennej/miesięcznej zawiera koszty pracownika a także wszelkie inne koszty agencji (biuro, oprogramowanie, internet, etc. – tzw overhead). Bazą do określenia wartości tych stawek jest badanie Salary Survey prowadzone przez SAR.					
*** Wg danych rynkowych, minimum 1% wartości kosztów Agencji.					
**** Wg danych rynkowych, średnio 10%.					
***** W przypadku gdy Klient nie jest w stanie wpłacić zaliczki na poczet projektu, winien jest pokryć koszty związane z kredytem, factoringiem czy innymi kosztami związanymi z potrzebą sfinansowania projektu przez agencję. Koszty te powinny być uwzględnione w kosztorysie oraz umowie.					
***** Termin płatności powinien być uzależniony od charakterystyki projektu, wielkości budżetu i formalną podstawą współpracy agencji z klientem oraz powinien wynosić maksymalnie do 30 dni.					

Źródło: <https://dobryprzetarg.com.pl>

Każdy projekt obciążony jest ryzykiem niepewności, co do wysokości jego kosztów. Niezależnie od precyzji technicznej i metodycznej przygotowania budżetu festiwalu, zawsze pojawiają się okoliczności, które powodują, że następuje przekroczenie kosztów festiwalu. Dlatego też bazując na doświadczeniach poniżej prezentowane są najczęstsze przyczyny ich przekraczania:

1. Niedokładne określenie zakresu zadań festiwalu, doliczane są koszty obce. Wykonywane są prace, które nie są konieczne lub obejmują wydatki ponoszone np. na rzecz instytucji, której powierzono rolę organizatora festiwalu.
2. Niekontrolowane zmiany lub poszerzenia przyjętych już celów szczegółowych i zadań (*np. dodatkowo żądany jest zakup samochodu*).
3. Nierealistycznie niska ocena kosztów – nie przeprowadzono rzetelnej analizy cen materiałów i usług oraz gaź i kosztów pracy.
4. Decyzja decydentów festiwalu, aby robić festiwal niezależnie od deficytu środków, aby osiągnąć poza festiwalowe cele społeczne lub polityczne.
5. Nieprzewidziane trudności techniczne, organizacyjne lub awarie w dostawie mediów – konieczne są dodatkowe koszty pracy lub wydatki na dodatkowy sprzęt i wyposażenie.
6. Nadrabianie czasowych opóźnień – dodatkowe koszty np. praca w nadgodzinach, lub zwiększone zatrudnienie.
7. Konieczność likwidacji skutków zdarzeń losowych i anomalii pogodowych, które pojawiły się okresie przygotowań lub realizacji programu festiwalu.

Oczywiście warunkiem sukcesu festiwalu jest zapewnienie środków na pokrycie kosztów. Poniżej w tabeli prezentowany jest model planu źródeł przychodów.

**Tabela 4. Plan źródeł przychodów**

Źródła przychodów	Kwota środków w zł	% w całości przychodów	Termin pozyskania/udostępnienia środków	Warunki otrzymania środków
Środki publiczne pochodzące z samorządu				
Dotacje organizatorów				
Dotacje z programów wsparcia, europejskich i krajowych				
Środki pozyskane od sponsorów i darczyńców				
Przychody ze sprzedaży biletów na wydarzenia festiwalowe				
Przychody ze sprzedaży wydawnictw, produktów multimedialnych i pamiątek				
Przychody z tytułu udostępnienia przestrzeni do świadczenia usług i sprzedaży gastronomicznej				
Przychody z tytułu udostępnienia stoisk dla wystawców i stoisk do prowadzenia działań komercyjnych				

Źródło: Opracowanie własne.

Przy organizacji większych festiwali, warto pozyskać sponsorów, którzy zapewnią środki finansowe potrzebne do pokrycia kosztów. Jest to korzyść obopólna – organizator uzyska środki na festiwal, a sponsor zareklamuje się wśród setek odbiorców. Poszukiwanie sponsorów to zwykle najtrudniejszy etap w organizacji – zwłaszcza wtedy, gdy festiwal nie ma jeszcze swojej renomy. Dla sponsorów istotna jest przede wszystkim liczba osób oraz oprawa medialna. Jeżeli imprezie towarzyszy np. patronat telewizyjny, wywieszenie banneru przy scenie może być dużo tańszą reklamą niż wykupienie kilkunastu sekund w paśmie.

Dużym ułatwieniem w zbilansowaniu kosztów budżetowych, które może zmniejszyć zapotrzebowanie na środki finansowe jest wsparcie sponsorów i darczyńców w formie rzeczowej. Może to obejmować:

1. Bezpłatne użyczenie na czas organizacji festiwalu sprzęty i wyposażenia.
2. Bezpłatne przekazanie produktów konsumpcyjnych.
3. Bezpłatne przekazanie produktów do odsprzedaży.
4. Ufundowanie i przekazanie w formie rzeczowej nagród i pamiątek.
5. Przeprowadzenie bezpłatnych kampanii promocyjnych i akcji informacyjnych.
6. Bezpłatny występ artystyczny.

Oczywiście organizator festiwalu może, bez ponoszenia dodatkowych kosztów, kompensować (stworzyć korzyść dla darczyńcy) udostępniając w różnej formie przestrzeń festiwalową.

## 2. GŁÓWNE KPI .....

KPI (z ang. *Key Performance Indicators*) to kluczowy wskaźnik efektywności określający skuteczność festiwalu. Jest to niezwykle pomocne narzędzie w zarządzaniu realizacją festiwalu i doskonaleniu przyszłych wydarzeń tego typu. Kluczowe wskaźniki efektywności KPI są używane przede wszystkim, jako narzędzia służące do kontroli wykonania zadań, zarówno w skali całego festiwalu jak i jego poszczególnych komponentów. Pozwala to również na prowadzenie benchmarkingu i porównywania się z wydarzeniami konkurencyjnymi. Wskaźnik mówi nam o tym, czy określony cel szczegółowy został finalnie osiągnięty.

### Właściwy dobór KPI

Nie ma uniwersalnych wskaźników KPI dla wszystkich form przedsięwzięć festiwalowych. Dla każdego wydarzenia powinno się opracować kluczowe wskaźniki efektywności zestawiając je z wybranymi celami szczegółowymi. W każdym przypadku wskaźniki dobiera się indywidualnie już na etapie planowania festiwalu.



Opracowywanie i wdrażanie KPI powinno mieć charakter praktyczny i użyteczny, a ich dobór przemyślany. Przede wszystkim nie powinno być ich zbyt dużo, powinny być również kompatybilne z pozostałymi. Nie mogą być w sprzeczności ze sobą.

Czym kierować się przy ustalaniu KPI? Przede wszystkim wskaźniki muszą być jasno określone, aby nie pozostawiały pola do subiektywnej oceny. KPI powinny być też mierzalne – przy ich określaniu zawsze stosujemy wskaźniki ilościowe. Co ważne, KPI nie mogą ze sobą w żaden sposób kolidować – wskaźnikami nie mogą być sprzeczne ze sobą działania, np. niski budżet kampanii promocyjnej i jednocześnie jej wysoki zasięg oddziaływania. Kolejnym istotnym aspektem jest ścisły związek KPI z określonymi wcześniej celami. Poniżej prezentowane są przykłady KPI dla festiwalu:

**Tabela 5. Kluczowe wskaźniki efektywności**

Lp.	KPI – kluczowy wskaźnik efektywności
1	Kwota środków publicznych pochodzących od jednostek samorządowych
2	Kwota środków pozyskanych od sponsorów
3	Wartość wsparcia sponsorów i darczyńców uzyskana w formie rzeczowej
4	Wartość wpływów z wynajmu przestrzeni i stoisk festiwalowych
5	Przychody ze sprzedaży biletów na wydarzenia festiwalowe
6	Przychody ze sprzedaży wydawnictw, produktów multimedialnych i pamiątek
7	Łączna liczba uczestników festiwalu
8	Średnia liczba uczestników festiwalu przypadająca na 1 dzień
9	Liczba godzin programów realizowanych na scenie głównej
10	Liczba zdarzeń wymagających interwencji policji
11	Liczba artystów z zagranicy
12	Liczba wejść na stronę internetową festiwalu

Źródło: Opracowanie własne.

Oczywiście określenie KPI stanowi tylko część zadania, gdyż warunkiem ich wykorzystania jest gromadzenie informacji zgodnie z ich treścią.

## Korzyści z wykorzystania wskaźników efektywności

Zastosowanie poszczególnych, dobrze zdefiniowanych KPI pozwoli przede wszystkim skoncentrować się na celach i zadaniach, które są dla sukcesu festiwalu najważniejsze. Jak mówił Peter Drucker „Nie wierz, że zrobisz wielki postęp robiąc to, co niekonieczne, trzy razy szybciej.” Trzymanie ręki na pulsie i świadomość założeń oraz celów festiwalu, pozwoli analizować z wyprzedzeniem sytuację, po to, by w porę zareagować w przypadku nieprzewidzianych, niekorzystnych dla sukcesu festiwalu, zdarzeń. Opracowanie dobrych KPI ma również na celu motywację zespołu, przez klarowne przedstawienie zespołowi celów, jakie mają za zadanie osiągnąć.

## Zalety KPI

Przede wszystkim dzięki wyznaczeniu kluczowych wskaźników efektywności mamy możliwość kontroli i analizy prowadzonych działań, zaplanowanych w ramach festiwalu. KPI to twarde dane, które pozwalają nam odnaleźć się w natłoku informacji.

Wskaźniki efektywności to doskonałe źródło wiedzy na temat realizowanych działań, ale także przydatny feedback zarówno dla organizatora jak i jego partnerów. Dzięki temu, że działania zespołu stają się mierzalne, a ich wyniki opierają się na konkretnych liczbach, możemy w prosty i przejrzysty sposób oceniać skuteczność zespołu realizującego festiwal oraz identyfikować ewentualne problemy i w miarę potrzeb wprowadzać odpowiednie zmiany w dotychczasowym sposobie przygotowania i realizacji festiwalu.



# V. Marketing i promocja

## 1. LOGO I MARKA .....

Jednym z kryteriów sukcesu festiwalu jest to, że samo wydarzenie lub jego nazwa staje się marką. Lokalne festiwale zyskują duże znaczenie ekonomiczne dla miast i miasteczek. Jest to skuteczne narzędzie angażowania lokalnej społeczności w życie kulturalne regionu, przyciągania turystów i wypełniania lokalnych budżetów. Ponieważ jest to ważne wydarzenie dla społeczności, które ma wpływ na życie i dobrobyt lokalnych mieszkańców, organizatorzy powinni poświęcić wiele uwagi marketingowi swojego festiwalu, zdefiniować swoją specyfikę, stworzyć specjalne wydarzenie lub unikalne pamiątki, a także swój styl wizualny, aby skutecznie promować festiwal. Wypracowanie marki to żmudny proces, który wymaga zgranej pracy zespołowej i zaangażowania agencji lub indywidualnych specjalistów z zakresu event marketingu.

Spraw, aby marka festiwalu była rozpoznawalna i zapadała w pamięć – pomoże to przyciągnąć więcej odwiedzających i lojalnych sponsorów, co w konsekwencji doprowadzi do długoterminowego sukcesu wydarzenia i możliwości stworzenia lokalnego ekosystemu wydarzeń wokół marki festiwalu.

Marka powinna być atrakcyjna i zintegrowana z lokalną tematyką, mieć własną tożsamość, współgrać z docelowymi odbiorcami wydarzenia i odróżniać je od innych wydarzeń, obejmować wszystkie elementy, które sprawiają, że festiwal jest wyjątkowy i rozpoznawalny, takie jak jego nazwa, logo, styl wizualny, kluczowe przesłania i wartości.

Marka wydarzenia to nie tylko fizyczne aspekty, takie jak logo czy kolory; obejmuje ona emocje, wspomnienia i skojarzenia, które uczestnicy i odwiedzający kojarzą z festiwalem, zestaw wszystkich czynników, które kształtują postrzeganie i odczuwanie wydarzenia przez grupę docelową.

Podczas tworzenia i promowania marki wydarzenia należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

1. **Stworzenie unikalnej oferty handlowej dla festiwalu:** Określ, w jaki sposób Twój festiwal różni się od innych, jakie są jego unikalne cechy i oferty, jakie emocje i doświadczenia zapewnia odwiedzającym, których nie mogą uzyskać gdzie indziej.
2. **Zidentyfikuj grupę docelową:** Grupy wiekowe, do których zamierzasz dotrzeć, zainteresowania i hobby tych osób. Twoja marka, kluczowe komunikaty i styl wizualny wydarzenia powinny być bezpośrednio skierowane do grupy docelowej.
3. **Sformułuj czytelny przekaz marki:** Opracuj krótką i zwięzłą wiadomość, która oddaje istotę wydarzenia. Używaj tej wiadomości konsekwentnie we wszystkich materiałach marketingowych i komunikacji zewnętrznej.
4. **Stwórz głos marki (Tone of Voice):** Określ ton głosu dla swojej marki: przyjazny, profesjonalny, humorystyczny i konsekwentnie używaj go we wszystkich komunikatach i w tym samym tonie. Da ci to możliwość stworzenia emocjonalnego połączenia z docelowymi odbiorcami.
5. **Bądź konsekwentny:** Zapewnij obecność Twojej marki we wszystkich aspektach, od reklamy internetowej po dźwięk i wizualizacje na miejscu lokalizacji. Używaj tych samych elementów marki, komunikatów i tonu we wszystkich punktach dojścia do odbiorców, aby zmaksymalizować świadomość i przedstawić potencjalnym odwiedzającym swój festiwal.
6. **Zaoferuj wyjątkowe doświadczenie:** Stwórz ekskluzywne lub unikalne doświadczenie dla odwiedzających festiwal, które jest zgodne z wartościami marki: lokalny koloryt i kuchnia, konkursy i prezenty, targi rzemiosła i warsztaty, strefa dla dzieci, flash mob, interaktywne instalacje: pokazy świetlne, rzeźby na dużą skalę. Poczta pantoflowa znacząco wzmocni markę wydarzenia.
7. **Partnerstwa i współprace:** Nawiązuj współpracę z innymi markami, artystami i liderami opinii, którzy dzielą wartości Twojej grupy docelowej. Wydarzenia i inicjatywy pod wspólną marką zwiększą zainteresowanie festiwalem.





## Stwórz wysokiej jakości identyfikację wizualną dla swojego wydarzenia

– **logo**. Powinno ono zapadać w pamięć i być atrakcyjne wizualnie, odzwierciedlając podstawowe wartości i tematykę festiwalu. Wybierz paletę kolorów i elementy graficzne, które można wykorzystać do identyfikacji festiwalu. Jeśli masz własną koncepcję lub pomysł, rozważ współpracę z profesjonalnym grafikiem, który pomoże Ci urzeczywistnić Twoją wizję i stworzyć spersonalizowane logo.

### Kilka pomysłów i wskazówek dotyczących pracy z logo:

1. **Prostota i indywidualność:** Proste, łatwo rozpoznawalne i uniwersalne. Unikaj chaosu i niepotrzebnych szczegółów.
2. **Odzwierciedlenie tematu i grupy docelowej festiwalu:** Uwzględnienie elementów określających cel, temat i grupę docelową festiwalu. Wykorzystaj symbole, postacie lub znaki związane z wydarzeniem. Zbadaj historię wydarzenia i obszaru, w którym się ono odbywa, wartości i kluczowe elementy, które czynią je wyjątkowym.
3. **Paleta kolorów:** Wybierz paletę kolorów, która odzwierciedla nastrój i atmosferę imprezy. Jasne kolory mogą wywołać podekscytowanie i energię, podczas gdy delikatne odcienie mogą stworzyć bardziej zrelaksowaną lub intymną atmosferę.
4. **Drukarnia:** Identyfikacja wizualna festiwalu powinna być rozpoznawalna i spójna z koncepcją festiwalu. Wybierz odpowiednie czcionki, które pasują do stylu festiwalu. Odważne i nowoczesne czcionki mogą dobrze sprawdzać się w przypadku współczesnych wydarzeń, podczas gdy eleganckie lub odręczne czcionki mogą sprawdzać się w przypadku bardziej klasycznych tematów.
5. **Oryginalność:** Dąż do unikalności i oryginalności w swoim projekcie. Unikaj często używanych klisz lub popularnych symboli.
6. **Skalowalność:** Sprawdź, czy logo jest dobrze wyświetlane w różnych rozmiarach, od dużych banerów po małe ikony lub awatary w mediach społecznościowych.
7. **Nie ograniczanie się w czasie:** Staraj się stworzyć logo, które pozostanie aktualne przez wiele lat, nie przywiązuj się do aktualnych trendów, które mogą szybko stać się przestarzałe.

8. **Testowanie i ocena zewnętrzna:** Uzyskaj kilka iteracji opinii na temat projektu od różnych grup docelowych, w tym organizatorów, uczestników i potencjalnych uczestników. Wykorzystaj informacje zwrotne do dopracowania i ulepszenia logo, zmieniając je w razie potrzeby.
9. **Aspekty prawne:** Upewnij się, że Twoje logo jest oryginalne i nie narusza żadnych istniejących znaków towarowych ani praw autorskich. Zarejestruj swoje logo jako znak towarowy, aby chronić tożsamość marki festiwalu.

## Przykłady marek festiwalowych na Ukrainie i w Polsce

Tabela 6. Marki festiwalowe



### Lwowski Festiwal Kawy (Lwów, Ukraina)

Wydarzenie poświęcone kulturze konsumpcji kawy we Lwowie z degustacjami, warsztatami i występami.

### Jarmark św. Dominika (Jarmark Dominikański) (Gdańsk, Polska)

Duży plenerowy jarmark i festiwal odbywający się w Gdańsku, prezentujący sztukę, rzemiosło, muzykę i tradycyjne polskie jedzenie.



### Festiwal Oscypka (Zakopane, Polska).

Oscypek to tradycyjny wędzony ser wytwarzany z mleka owczego w regionie Tatr. Podczas festiwalu można skosztować i nabyć różne rodzaje sera i innych regionalnych produktów mleczarskich.

Źródło: Opracowanie własne.



## 2. PLAN KOMUNIKACJI I MATERIAŁY PROMOCYJNE .....

Cały wysiłek i pieniądze włożone w organizację i prowadzenie festiwalu mogą zostać zdewaluowane, jeśli wydarzenie pozostanie niezauważone. Ważne jest, aby prawidłowo pozycjonować i prezentować festiwal, aby dotrzeć i zainteresować jak najszerszą grupę odwiedzających. Określ najskuteczniejsze kanały komunikacji dla docelowych odbiorców i weź pod uwagę element ekonomiczny, aby efektywnie wykorzystać dostępne zasoby i dotrzeć do jak najszerszego grona odbiorców.

Autorzy podręcznika zidentyfikowali 9 głównych kroków do przygotowania udanego planu komunikacji dla festiwalu oraz skutecznej komunikacji i promocji wydarzenia wśród grupy docelowej:

1. **Jasno określ swoje cele:** Zapisz główne cele swojego planu komunikacji. Czy chcesz zwiększyć frekwencję, podnieść świadomość lub zaangażować lokalną społeczność? Na przykład:

- Zwiększenie frekwencji festiwalu o 20% w porównaniu z rokiem ubiegłym,
- Budowanie świadomości i promowanie wyjątkowych cech festiwalu i miejsca, w którym się odbywa,
- Zaangażowanie lokalnej społeczności w działania festiwalowe.

Wyznaczając jasne cele, będziesz w stanie ustalić priorytety i przeznaczyć swoje wysiłki na promocję i rozpowszechnianie informacji o wydarzeniu.

2. **Zidentyfikuj grupę docelową:** Określ, kim są główni i drugorzędni odbiorcy docelowi, dzieląc ich na grupy, priorytet 1, priorytet 2 itd. Uwzględnij dane demograficzne, zainteresowania i najlepsze kanały komunikacji dla każdej grupy zgodnie z priorytetami. Na przykład:

- Lokalni mieszkańcy w każdym wieku,
- Turyści,
- Młode rodziny, młodzież i osoby starsze.

Potencjalni goście festiwalu zwracają uwagę na specyfikę i wyjątkowość wydarzenia oraz czytają recenzje w mediach społecznościowych.

3. **Kanały komunikacji:** Po zidentyfikowaniu grupy docelowej festiwalu należy wybrać główne kanały komunikacji, biorąc pod uwagę specyfikę i preferencje grupy docelowej:
- **Liderzy opinii,** którzy polecą odwiedzenie Twojego festiwalu. Dla każdej grupy docelowej mogą to być różne osoby: blogerzy, artyści, sportowcy itp.,
  - **Dziennikarze.** Zaprosz dziennikarzy na swój festiwal. Napisz i wyślij informację prasową na temat festiwalu, wskaż uczestników, powiedz dlaczego powinni wziąć udział w wydarzeniu i stwórz okazję wartą opublikowania. Pisz informacyjnie i rzeczowo,
  - **Własna strona internetowa festiwalu.** Opracuj i uruchom własną stronę internetową festiwalu, na której będziesz mógł regularnie aktualizować informacje o wydarzeniu, składzie, harmonogramie i, w razie potrzeby, organizować sprzedaż biletów online,
  - **Strony w sieciach społecznościowych.** Facebook, Instagram, Telegram, TikTok i własny kanał festiwalu na YouTube. Jest to skuteczny kanał komunikacji umożliwiający interakcję z odbiorcami docelowymi w czasie rzeczywistym, udostępnianie aktualizacji przed, w trakcie i po wydarzeniu oraz opowieści o wykonawcach. Możesz połączyć reklamę z samej sieci społecznościowej lub skorzystać z usług menedżera SMM (Social Media Marketing). Korzystaj z platform takich jak YouTube lub Facebook Live, aby transmitować występy na żywo, wywiady i inne interesujące treści,
  - **Umieszczenie reklamy wizualnej.** Billboardy i jaskrawe plakaty powinny być umieszczone w miejscach publicznych. Umieść kody QR na plakatach i innych materiałach promocyjnych z linkiem do strony internetowej festiwalu, aby każdy mógł łatwo uzyskać dostęp do informacji o wydarzeniu,
  - **Reklama w mediach drukowanych i internetowych:** prasa lokalna, portale informacyjne, banery reklamowe na stronach partnerskich,
  - **Reklama w radiu.** Współpraca z lokalnymi stacjami radiowymi w celu przekazania informacji o festiwalu.



4. **Plan kalendarzowy:** Kampania komunikacyjna powinna rozpocząć się na długo przed wydarzeniem. Zainwestuj i przydziel dostępne zasoby do osi czasu z określonymi datami i terminami, aby zapewnić, że działania komunikacyjne i reklamowe są skutecznie przydzielane. Określ datę rozpoczęcia, kiedy rozpocząć reklamę, jak często publikować aktualizacje i kiedy zwiększyć intensywność obecności w mediach. Na przykład:
- trzy miesiące przed: pierwsze komunikaty „wyjścia na żywo”, uruchomienie stron w mediach społecznościowych,
  - dwa miesiące przed: opublikowanie programu wydarzenia, listy uczestników, rozpoczęcie sprzedaży biletów,
  - jeden miesiąc przed: zwiększenie promocji w mediach społecznościowych (płatna reklama), wysyłanie informacji prasowych,
  - dwa tygodnie przed: wywiady radiowe z zespołem organizacyjnym i wykonawcami,
  - podczas festiwalu: transmisja online, zdjęcia i aktualizacje w mediach społecznościowych.
5. **Materiały promocyjne:** Wysokiej jakości materiały promocyjne są jednym z głównych narzędzi przyciągania gości na festiwal. Wszystkie produkty promocyjne związane z wydarzeniem powinny mieć jeden, spójny styl wizualny, w tym logo festiwalu, paletę kolorów i typografię. Tożsamość marki jest ważna. Przygotuj i wykorzystaj własne teksty i obrazy oraz połącz je na materiałach promocyjnych, aby przekazać kluczowe wiadomości i ważne informacje docelowym odbiorcom, jednocześnie przekazując nadchodzącą atmosferę i emocje festiwalu. Jeśli dysponujesz odpowiednim budżetem, zatrudnij grafika do stworzenia atrakcyjnych i angażujących materiałów promocyjnych. Poniżej znajduje się lista produktów promocyjnych, które można przygotować i rozprowadzić w celu promocji wydarzenia:

**Afisze:** Informacje, które należy umieścić na afiszy:

- Nazwa wydarzenia,
- Data, godzina i miejsce,
- Motyw lub slogan: jeśli istnieje określony motyw lub slogan wydarzenia, umieść go na afiszy, aby przekazać unikalną tożsamość wydarzenia,

- Użyj zdjęć, nazwisk i krótkiego opisu, aby wyróżnić wykonawców, artystów, zespoły, DJ-ów i speakerów festiwalowych,
- Informacje o partnerach i sponsorach wydarzenia: nazwy, logo; kody QR do sieci społecznościowych, w których można znaleźć więcej informacji, aktualizacje i komunikować się ze społecznością festiwalową,
- Hasztagi, jeśli informacje o festiwalu są dostępne w mediach społecznościowych, wyświetlaj oficjalne hasztagi, które odwiedzający mogą sobie udostępniać.

Celem jest stworzenie atrakcyjnego wizualnego przedstawienia, które przyciąga uwagę, przekazuje ważne szczegóły i zachęca potencjalnych odwiedzających do zaangażowania. Zrównoważ treści informacyjne z atrakcyjnymi elementami projektu. Projekt afiszy powinien pasować do identyfikacji wizualnej festiwalu i przyciągać docelowych odbiorców.

**Foldery, ulotki, broszury:** Jeśli festiwal odbywa się w kilku etapach, dniach lub jest serią wydarzeń, które odbywają się równoległe w różnych lokalizacjach, pomocne będzie stworzenie folderu programowego ze szczegółowym harmonogramem, mapą i opisem każdego występu lub wydarzenia. Nie ma specjalnych wymagań dla takich materiałów, wystarczy folder zawierający logo festiwalu na okładce i atrakcyjny wizualnie układ, a także logo sponsorów i partnerów. Można również przygotować naklejki z logiem i hasłem festiwalu, pocztówki z teaserami, które mogą być dystrybuowane w miejscach publicznych i centrach informacji turystycznej.

**Bilety lub opaski:** Atrakcyjne wizualnie bilety lub opaski z logiem festiwalu i unikalnym wzorem mogą być przechowywane przez odwiedzających jako pamiątki. Zawierają ważne informacje dla odwiedzających: czas, miejsce i kod kreskowy do zeskanowania.

**Banery uliczne i billboardy:** Jeśli masz budżet, zamów banery i duże tablice w miejscach o dużym natężeniu ruchu wokół miejsca festiwalu. Baner z logiem festiwalu, datą i wizualną reprezentacją wydarzenia, który można łatwo zobaczyć z daleka. Władze lokalne zazwyczaj dysponują takimi obszarami w nieruchomościach komunalnych na terenie gminy. Jeśli organizujesz festiwal we współpracy z Urzędem Miasta, Starostwem lub Sołectwem i przygotujesz z wyprzedze-



niem niezbędny pakiet dokumentów, możesz otrzymać takie tereny za darmo.

**Animacja wideo:** Tworzenie i dystrybucja krótkich filmów animowanych z grafiką i muzyką festiwalową, informacjami o festiwalu, artystach i programie wydarzenia. Może to być seria filmów o postępach festiwalu od pomysłu do dnia wydarzenia. Udostępniaj te filmy w mediach społecznościowych i na swojej stronie internetowej.

**Markowe gadżety festiwalowe:** Gadżety to szeroka gama markowych przedmiotów z logiem, nazwą, hasłem wydarzenia lub firmy: czapki, koszulki, bluzy z kapturem, kubki, opaski, breloki, znaczki. Odwiedzający festiwal mogą kupić te przedmioty jako pamiątki podczas wydarzenia lub na stronie internetowej.

6. **Prawidłowe przydzielanie zasobów:** W ramach organizacji festiwalu należy dysponować osobnym budżetem na realizację planu komunikacji. Powinien on obejmować środki na druk materiałów, koszty reklamy oraz angażowanie zewnętrznych wykonawców projektu celem stworzenia znaków graficznych i obsługi medialnej wydarzenia. Aby kampania promocyjna była skuteczna, może być potrzebny dodatkowy budżet na:
  - Projektanta,
  - Menedżera ds. mediów społecznościowych,
  - Budżet na reklamę, druk i relacje z mediami.
7. **Treści w mediach społecznościowych.** Bez obecności w Internecie bardzo trudno będzie przyciągnąć na festiwal gości spoza własnej gminy. Wskazane jest zarezerwowanie osobnego budżetu na zatrudnienie menedżera ds. mediów społecznościowych podczas przygotowań do wydarzenia. Osoba ta pomoże w tworzeniu odpowiednich treści online, planu treści, utrzymaniu profilu festiwalu w mediach społecznościowych, tworzeniu sekcji i ankiet, które byłyby interesujące dla grupy docelowej oraz pisaniu tekstów do postów. W przyszłości zespół organizacyjny powinien mieć wyznaczoną osobę, która będzie wykorzystywać media społecznościowe do interakcji z publicznością festiwalu przez cały rok, a nie tylko podczas wydarzenia.
8. **Współpraca ze sponsorami.** Buduj relacje poprzez komunikację. Traktuj swoich sponsorów jako partnerów, utrzymuj otwartą komu-

nikację, angażuj ich do procesu podejmowania decyzji dotyczących planowania wydarzenia i dostarczaj im aktualnych informacji na temat postępów wydarzenia.

Pokaż potencjalnym sponsorom wartość, jaką otrzymają dzięki wsparciu Twojego wydarzenia: dostęp do grupy docelowej, rozpoznawalność marki i angażowanie potencjalnych klientów.

Przygotuj indywidualne, spersonalizowane podejście do każdego partnera, pokaż, w jaki sposób marka firmy łączy się z odbiorcami Twojego wydarzenia. Komunikuj w sposób zrozumiały dla firmy, aby zademonstrować jasne zrozumienie jej potrzeb i celów marketingowych. Stwórz osobną prezentację dla sponsorów i zaoferuj im różne opcje reklamowe – zgodnie z ich życzeniami i specyfiką pracy. Opracuj oddzielne pakiety sponsorskie:

**Sponsor generalny.** Może być tylko jeden – tu jest ważna wyłączość. Umieszczenie logo na wszystkich materiałach marketingowych i produktach, aranżacja stoisk informacyjnych i punktów handlowych na miejscu podczas imprezy, pokaz reklamy na ekranach na głównej scenie festiwalu, włączenie do komunikatów prasowych i wzmianki w reklamach, przemówienie przedstawiciela firmy podczas otwarcia i zamknięcia festiwalu.

**Oficjalny sponsor.** Umieszczenie banerów firmowych i stoiska informacyjnego w miejscu lokalizacji festiwalu, posty o sponsorze w mediach społecznościowych, logo na stronie internetowej festiwalu i produktach promocyjnych, włączenie do informacji prasowych.

**Sponsor wydarzeń podczas festiwalu.** Wsparcie konkretnego aspektu festiwalu, np. strefy dla dzieci, instalacji artystycznych. Wystąpienie na osobnym wydarzeniu festiwalu, stoisko informacyjne, baner w miejscu festiwalu, wyróżnienie w mediach społecznościowych i na stronie internetowej festiwalu.

Wykorzystaj partnerstwo ze sponsorami, aby zwiększyć swój zasięg. Mogą oni pomóc w promowaniu festiwalu w swoich sieciach.

## 9. Informacje zwrotne i ocena

Po zakończeniu festiwalu oceń ogólny sukces swojego planu komunikacji. Zbierz i przeanalizuj informacje zwrotne od uczestników, aby zidentyfikować obszary wymagające poprawy, co należy zmienić





i oceń ogólne wrażenie z wydarzenia. Przeanalizuj liczbę odwiedzających w porównaniu do założonych celów. Przeanalizuj zaangażowanie i zasięg w mediach społecznościowych. Przeanalizuj, co działało dobrze, a co należy poprawić. Ta ocena pomoże ci poprawić podejście do przyszłych wydarzeń.

Przez cały okres przygotowań i organizacji festiwalu regularnie monitoruj skuteczność swojej komunikacji i kampanii marketingowych. Śledź wskaźniki, takie jak ruch na stronie internetowej, mediach społecznościowych i sprzedaż biletów. W razie potrzeby wprowadzaj poprawki do swojego planu w oparciu o otrzymane dane. Dobrze zaprojektowany i skuteczny plan komunikacji musi pozostać dynamiczny i elastyczny. Bądź elastyczny i otwarty na wprowadzanie zmian w oparciu o reakcje odbiorców i pojawiające się trendy.

Kompleksowy plan komunikacji nie tylko pomoże skutecznie promować festiwal, ale także zapewni stały przepływ informacji i interakcję z grupą docelową przed, w trakcie i po wydarzeniu. Starannie planując i wdrażając działania komunikacyjne, zwiększysz zauważalność festiwalu i zaangażujesz lokalną społeczność.

### 3. DOCELOWI ODBIORCY .....

Docelowi odbiorcy wydarzenia to grupa osób, dla których organizatorzy organizują festiwal i chcą zachęcić ich do udziału w nim. Grupy te składają się z osób, które mogą być zainteresowane wydarzeniem, czerpać z niego korzyści, cieszyć się nim i przyczynić się do jego sukcesu.

Dzięki jasnemu określeniu grupy docelowej, będziesz w stanie zorganizować dla niej wydarzenie. Musisz dołożyć wysiłków, aby opracować unikalny temat festiwalu, w odniesieniu do miejsca: historii, kultury, geografii. Spowoduje to dodatkowe zainteresowanie wydarzeniem wśród bezpośrednich odbiorców docelowych tematu festiwalu.

Zrozumienie grupy docelowej pozwoli ci sformułować skuteczną strategię eventową, plan marketingowy i zapewnić odpowiednią atmosferę podczas samego wydarzenia oraz zagwarantować niezapomniane wrażenia dla odwiedzających.

## **Poniżej znajduje się kilka przykładów grup docelowych dla lokalnego festiwalu, w zależności od tematu wydarzenia:**

- **Temat wydarzenia: Festiwal lokalny**

Grupa docelowa: **Społeczność lokalna**

Głównymi odbiorcami większości lokalnych festiwali są mieszkańcy gminy, w której festiwal się odbywa. Takie wydarzenia stwarzają okazję do spotkania się, komunikacji, odznaczenia lokalnej kultury i budowania poczucia wspólnoty zjednoczonej wspólną historią, wartościami i zainteresowaniami.

Grupa docelowa: **Turyści**

Lokalne festiwale mogą również przyciągać turystów i odwiedzających, którzy odwiedzą dany obszar, aby wziąć udział w wydarzeniu. Festiwale oparte na unikalnych aspektach kulturowych, lokalnej kuchni, wydarzeniach historycznych, tradycyjnej sztuce i rzemiośle mogą przyciągnąć tych, którzy chcą doświadczyć autentyczności danego regionu.

- **Temat wydarzenia: Festiwal dla dzieci**

Grupa docelowa: **Młode rodziny z dziećmi**

Wiele festiwali obejmuje zajęcia rodzinne, takie jak gry, zabawy, zajęcia artystyczne i rzemieślnicze, warsztaty i kursy mistrzowskie oraz występy dla wszystkich grup wiekowych. Ten format wydarzeń jest popularny wśród młodych rodzin, ponieważ jest to świetny sposób na spędzenie rodzinnego wypoczynku, gdzie każdy może znaleźć coś interesującego dla siebie i spędzić czas razem, tworząc niezapomniane wspomnienia.

- **Temat wydarzenia: Festiwal gastronomiczny**

Grupa docelowa: **Turyści gastronomiczni**

Nie koniecznie być smakoszem, aby wziąć udział w wydarzeniu tego formatu. Festiwale tego rodzaju zazwyczaj koncentrują się na jedzeniu, które z różnych powodów jest specyficzne dla danego obszaru. Takie wydarzenie może być interesujące dla osób, które szukają nowych doświadczeń i smaków, lubią jeść pyszne jedzenie i są bada-



czami lokalnych tradycji kulinarnych. Festiwale gastronomiczne prezentują różnorodne potrawy z regionu i zawsze prezentują coś nowego.

- **Temat wydarzenia: Festiwal muzyczny**

Grupa docelowa: Dorośli, dzieci i młodzież, którzy są **fanami określonych gatunków muzycznych, artystów lub trendów artystycznych**.

Festiwale, które promują i prezentują lokalną sztukę, muzykę i występy, prawdopodobnie przyciągną uwagę tych, którzy cenią sobie doświadczenia kulturowe i artystyczne. Wydarzenia te mogą obejmować muzykę na żywo, wystawy sztuki, występy taneczne i teatralne.

- **Temat wydarzenia: Festiwal historyczny**

Grupa docelowa: **Osoby zainteresowane historią, lokalnym dziedzictwem historycznym**

Festiwale, które skupiają się na różnych aspektach lokalnej historii i dziedzictwa kulturowego regionu, mogą przyciągnąć ludzi, którzy chcą poznać lokalną historię, tradycje i praktyki kulturowe.

- **Temat wydarzenia: Festiwal zdrowego stylu życia i metod uzdrawiających**

Grupa docelowa: **Osoby dbające o własne zdrowie i prawidłowe odżywianie, entuzjaści fitnessu i jogi oraz osoby praktykujące medycynę alternatywną.**

Festiwale oferujące zajęcia uzdrawiające, takie jak zajęcia jogi, warsztaty fitness i wystawy zdrowej żywności.

- **Temat wydarzenia: Targi rzemieślnicze**

Grupa docelowa: **Miłośnicy ręcznie robionych przedmiotów rzemieślniczych**

Festiwale skupiające lokalnych rzemieślników, mistrzów rękodzieła i sprzedawców lokalnych produktów specyficznych dla danego obszaru lub regionu przyciągają uwagę osób poszukujących unikalnych, ręcznie robionych produktów.

- **Temat wydarzenia: Festiwal Młodzieży**

Grupa docelowa: **Młodzież, studenci**

Festiwale w formie letnich obozów dla młodzieży, które obejmują interaktywne warsztaty, rozmowy edukacyjne i działania informacyjne skierowane do młodych ludzi. Jest to zabawny sposób na zaangażowanie studentów i młodzieży w poznawanie lokalnej kultury i tradycji.

- **Temat wydarzenia: Zielone / ekologiczne festiwale**

Grupa docelowa: **Młodzież, aktywiści ekologiczni**

Festiwale koncentrujące się na zrównoważonym rozwoju, praktykach przyjaznych dla środowiska i świadomości ekologicznej.

**Grupa docelowa** lokalnego festiwalu zależy od konkretnego tematu, działań i celów festiwalu. Udałe festiwale często przyciągają zainteresowanie kilku grup docelowych. Przygotowując wydarzenie, można dążyć do zorganizowania imprezy integracyjnej, która spodoba się różnym grupom docelowym.



# VI. Zaangażowanie społeczności i zrównoważony rozwój

Jeśli planujesz wdrożyć zrównoważone rozwiązania podczas organizacji i przeprowadzania festiwalu, autorzy przewodnika zalecają zapoznanie się z mapą drogową dotyczącą organizowania festiwalu i innych imprez masowych na obszarach chronionych i historyczno-kulturowych zgodnie z modelem zrównoważonego rozwoju z Aarhus, która jest dostępna tutaj: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Aarhus\\_Sustainability\\_Model\\_Road\\_Map\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Aarhus_Sustainability_Model_Road_Map_2019_UA.pdf)

Materiał został przygotowany przez Agencję Rozwoju Gospodarczego PPV ([www.ppv.net.ua](http://www.ppv.net.ua)) w ramach projektu „Świat Karpackich Rozet – działania na rzecz zachowania unikalnej kultury Karpat” (ROSETTES), realizowanego w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Polska-Białoruś-Ukraina 2014-2020 przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej, mającego na celu rozwój kulturowy, promocję i zachowanie unikalnej kultury Karpat.

## 1. WSPÓŁPRACA Z WŁADZAMI LOKALNYMI .....

Zaangażowanie władz lokalnych w organizację i przeprowadzenie lokalnego festiwalu będzie korzystne dla wszystkich zainteresowanych stron: organizatorów festiwalu, władz i społeczności. W końcu organizacja i przeprowadzanie festiwalu to nie tylko skuteczne narzędzie pozyskiwania zewnętrznych funduszy do gminy, ale także okazja do rozwoju potencjału kulturowego i turystycznego danego terytorium, promowania swojej marki i tworzenia wokół niej pozytywnego wizerunku.

Większość małych miast i gmin w Polsce i na Ukrainie charakteryzuje się niskim poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego i działalności gospodarczej, często znajdują się w stanie kryzysowym, ale mają znaczący potencjał turystyczny i rekreacyjny, kulturowy, historyczny i przyrodniczy.

Rozwój turystyki specjalistycznej i eventowej jest skutecznym narzędziem lokalnego rozwoju gospodarczego. Dobry festiwal jest zawsze korzystny dla społeczności i władz lokalnych. Turystyka eventowa jest środkiem informowania i wzajemnego poznawania kultur dla mieszkańców obszarów przygranicznych na Ukrainie i w Polsce oraz niwelowania stereotypów.

Autorzy badania zidentyfikowali 4 główne etapy procesu angażowania władz lokalnych we wspólną organizację festiwalu:

## **Etap 1. Planowanie**

Zanim pójdziesz, aby zaprezentować swój festiwal lokalnym władzom:

- **Poznaj lokalny kontekst**

Przygotowując koncepcję wydarzenia, należy dogłębnie zrozumieć kulturę, zwyczaje, historię i elementy społeczne społeczności, w której odbędzie się wydarzenie. Postaraj się jak najbardziej zanurzyć w lokalnej atmosferze, czytaj książki, artykuły i zasoby internetowe na temat historii i kultury tego miejsca. Komunikuj się z lokalnymi mieszkańcami, uczestnicz w wydarzeniach lokalnych, aby poznać różne grupy ludzi i poczuć, jak żyje społeczność. Odwiedź miejsca historyczne i muzea, aby dowiedzieć się więcej o przeszłości regionu i jej wpływie na teraźniejszość.

Szanuj lokalne zwyczaje, tradycje i normy, nawet jeśli różnią się one od Twoich przekonań lub praktyk. Unikaj dokonywania opinii na podstawie z góry przyjętych wyobrażeń.

Być może ktoś już wcześniej próbował zrobić coś podobnego i poniósł porażkę, więc lokalne władze i społeczność nie będą chciały powtarzać błędów z przeszłości i brać w tym udziału.



- **Opisz wpływ, jaki festiwal będzie miał na społeczność**

Trzy obszary: społeczny, gospodarczy i kulturowy.

Wpływ społeczny. Zwiększenie ogólnej spójności społeczności. Festiwal może stać się centrum atrakcji i interakcji dla społeczności. Wspólne przygotowania i udział w działaniach festiwalowych wzmacniają więzi społeczne, tworzą poczucie tożsamości i zachęcają do zacieśniania więzi między ludźmi, zwiększając w ten sposób ogólną spójność społeczności.

Wpływ gospodarczy. W zależności od skali, festiwal przyciągnie turystów i gości z innych regionów i krajów. Napływ turystów doprowadzi do wzrostu przychodów lokalnych firm: sklepów, hoteli, kawiarni, usługodawców. W ramach przygotowań do festiwalu poprawiona zostanie lokalna infrastruktura: drogi, przystanki autobusowe i aranżacja obiektów festiwalowych.

Wpływ na kulturę. Dzięki różnorodnym występom, wystawom i warsztatom mieszkańcy będą mieli okazję poszerzyć swoje horyzonty i zaangażować się w wydarzenie. Festiwal będzie promował wymianę kulturową poprzez udział wykonawców z różnych regionów i krajów. Jeśli festiwal będzie promował lokalne tradycje i zwyczaje społeczności, przyczyni się do zachowania lokalnego dziedzictwa kulturowego i historycznego oraz przekaze je młodszemu pokoleniu.

- **Sformułuj korzyści płynące z partnerstwa z festiwalem**

Dostosuj swoją prezentację do priorytetów lokalnych władz, pokaż, w jaki sposób festiwal pomoże rozwiązać problemy i wyzwania stojące przed społecznością w perspektywie krótko- i długoterminowej.

- **Zaproponuj wspólne planowanie**

Możliwości współpracy: omówienie potencjalnej współpracy z lokalnymi organizacjami, firmami i artystami, demonstrując potencjał partnerski festiwalu.

## **Etap 2. Zaangażowanie**

Prezentacja wydarzenia lokalnym władzom i społeczności:

- Podsumowanie: Rozpocznij od krótkiego podsumowania festiwalu, jego celów i pozytywnego wpływu na społeczność.
- Krótki przegląd głównych elementów festiwalu: wykonawcy, warsztaty, występy, wystawy i wszelkie inne działania.
- Nakreśl pozytywny wpływ festiwalu na społeczność, podkreśl, w jaki sposób festiwal przyczyni się do spójności społecznej.
- Aspekt ekonomiczny: wzrost turystyki, zwiększona lokalna aktywność gospodarcza.
- Wzbogacenie kulturowe: opisz, w jaki sposób festiwal będzie odznaczał lokalne dziedzictwo, promował wymianę kulturową i zachowywał tradycje.
- Zrównoważony rozwój: zademonstruj odpowiedzialne podejście do organizacji wydarzenia, podkreślając wszelkie środki zrównoważonego rozwoju dla środowiska, które festiwal uwzględni w celu wykazania odpowiedzialnego zarządzania wydarzeniem.

## **Etap 3. Wybór modelu współpracy**

Współpraca może odbywać się na różnych poziomach, od podstawowej komunikacji i wymiany informacji po głęboką współpracę i wspólne podejmowanie decyzji.

Koordinacja prac. Jest to współpraca na poziomie informowania organizatorów imprezy o tym, że taka impreza odbędzie się na terenie gminy, uzyskiwania niezbędnych zezwoleń i zgód, zapewnienia dyżurów służb ratowniczych i policji podczas imprezy.

Partnerstwo w zakresie informacji i doradztwa. Wymiana informacji, koordynacja planów, pomoc w kampanii informacyjnej, wykorzystanie niektórych dostępnych zasobów miejskich: lokali, powierzchni reklamowych.

Równe, strategiczne partnerstwo. Łączenie zasobów, wiedzy, doświadczenia i aktywna wspólna praca dla osiągnięcia wspólnych celów. Koordynacja działań i wysiłków, wspólne podejmowanie decyzji, alokacja współfinansowania z lokalnego budżetu, wspólna odpowiedzialność za końcowy rezultat.





## **Etap 4. Rozpoczęcie współpracy**

Władze lokalne mogą oddelegować swojego przedstawiciela do komitetu organizacyjnego festiwalu.

Organizowanie regularnych wspólnych spotkań władz lokalnych i służb ratowniczych w celu koordynacji logistyki, bezpieczeństwa, ruchu drogowego, gospodarki odpadami, planów reagowania kryzysowego i zezwoleń.

Oprócz zaangażowania władz lokalnych jako partnera i współorganizatora wydarzenia, konieczne będzie skontaktowanie się i nawiązanie współpracy z odpowiednimi lokalnymi służbami: policją, pogotowiem ratunkowym, strażą pożarną i ratownictwem, zakładami komunalnymi, oddziałami i biurami Urzędu Gminy. Zidentyfikuj i nawiąż skuteczną komunikację z kluczowym personelem odpowiedzialnym za koordynację wydarzenia, wydawanie pozwoleń i bezpieczeństwo publiczne.

Uzyskanie pozwoleń na organizację festiwalu – urzędy miasta albo gminy. Dokładnie przeanalizuj, jakie pozwolenia i licencje są wymagane do zorganizowania festiwalu w Twoim regionie i jakie są zasady ich uzyskiwania. Nie ma tu jednej mapy drogowej, ponieważ lista zezwoleń i sposób ich uzyskania mogą się różnić nawet w przypadku gmin graniczących ze sobą i są zatwierdzane bezpośrednio przez władze lokalne na każdym terytorium. Samorządy są również zainteresowane organizacją eventów, a planując wydarzenie z wyprzedzeniem i umieszczając na materiałach promocyjnych informację, że wydarzenie jest wspierane przez urząd miasta lub gminy, można uzyskać darmową reklamę na gminnych billboardach.

Po zakończeniu festiwalu zorganizuj spotkanie podsumowujące z władzami lokalnymi, aby ocenić sukces wydarzenia, wszelkie problemy, które mogły się pojawić i obszary wymagające poprawy. Zbierz informacje zwrotne od władz na temat tego, jak można wzmocnić partnerstwo w przyszłości.

Możesz zbudować udane partnerstwo z władzami lokalnymi w oparciu o otwartą komunikację, współpracę i wspólne pragnienie stworzenia bezpiecznego i ekscytującego festiwalu dla wszystkich odwiedzających i społeczności lokalnej.

## 2. ZAANGAŻOWANIE I ZARZĄDZANIE WOLONTARIUSZAMI .....

Wolontariusze są twarzą Twojego festiwalu, są ludźmi, którzy kształtują wrażenie odwiedzających o wydarzeniu. Wolontariusze odgrywają ważną rolę w sukcesie festiwalu, są to ludzie, których udział jest kluczowy dla zespołu organizującego, aby osiągnąć swoje cele, i są zaangażowani na wszystkich etapach i obszarach podczas organizacji i faktycznego prowadzenia wydarzenia, pomagając w wykonywaniu różnych zadań.

Zanim zaczniesz szukać i rekrutować wolontariuszy na festiwal, musisz stworzyć jasny plan i zrozumieć, ile i jakiego rodzaju osób potrzebujesz. Określ, co należy zrobić i jakie umiejętności są wymagane.

Zgodnie z mapą drogową festiwalu określ, kiedy potrzebujesz wolontariuszy i kiedy będą oni zaangażowani. Na podstawie tych dat określ, kiedy rozpoczniesz rekrutację wolontariuszy. W tym terminie musisz jasno określić liczbę potrzebnych osób i zadania, które mają wykonać, co określi rodzaj potrzebnych osób i ich kwalifikacje.

W zależności od formatu i skali festiwalu, role i zadania wolontariuszy mogą się różnić. Ważne jest, aby wziąć pod uwagę wcześniejsze doświadczenie wolontariusza, jego umiejętności, wiedzę, zainteresowania i preferencje przed przypisaniem go do konkretnego obszaru pracy i stanowiska. W ten sposób dana osoba będzie jak najbardziej efektywna i możliwe będzie stworzenie dla niej pozytywnego doświadczenia związanego z wolontariatem. **Możliwe role wolontariuszy podczas festiwalu:**

- **Koordynator wolontariuszy.** Osoba ta jest odpowiedzialna za rekrutację, szkolenie, przydzielanie ról i koordynację zespołu wolontariuszy. Jest to ważne stanowisko w zespole organizującym festiwal, dlatego należy odpowiedzialnie podejść do rekrutacji i powołania tej osoby oraz znaleźć kandydata z odpowiednim doświadczeniem i wiedzą.
- **Instalacja i demontaż infrastruktury.** Wolontariusze pomagają rozstawić i zorganizować stoiska festiwalowe, scenę, oznakowanie i inną infrastrukturę przed wydarzeniem. Pomagają również w demontażu i sprzątnięciu po festiwalu.
- **Wsparcie informacyjne dla odwiedzających.** Wolontariusze pracują w specjalnie wyposażonych punktach informacyjnych, zapewniając



odwiedzającym harmonogramy wydarzeń, mapy, plany tras i ogólne wsparcie informacyjne.

- **Sprawdzanie biletów i rejestracja uczestników.** Wolontariusze rozdają opaski, skanują bilety i pomagają uczestnikom w procesie rejestracji.
- **Spotkanie i usadzenie gości.** Wolontariusze spotykają się z odwiedzającymi i prowadzą ich do różnych obszarów festiwalu, pomagając w ten sposób zapewnić bezpieczne poruszanie się gości po lokalizacji, aby uniknąć kolejek i zapewnić bezpieczeństwo odwiedzających.
- **Pomoc przy scenie.** Wolontariusze pomagają wykonawcom i prezenterom przy scenie, koordynują wejścia i wyjścia uczestników oraz zmiany zespołów.
- **Sprzedaż pamiątek.** Wolontariusze sprzedają towary i pamiątki z symbolami festiwalu na specjalnie wyposażonych stoiskach.
- **Promowanie wydarzenia w mediach społecznościowych.** Wolontariusze zarządzają kontami festiwalu w mediach społecznościowych, publikują posty, prowadzą transmisje online, publikują aktualizacje i komunikują się z odwiedzającymi online.
- **Praca w punkcie pomocy medycznej.** Wolontariusze posiadający odpowiednie umiejętności, certyfikaty i wiedzę mogą pomagać w punkcie pomocy medycznej i, w razie potrzeby, udzielać pierwszej pomocy i wsparcia do czasu przybycia profesjonalnego personelu medycznego.
- **Zbieranie śmieci.** Wolontariusze dbają o czystość i o to, by pojemniki na śmieci były opróżniane, a w razie potrzeby pomagają zbierać i usuwać śmieci z danego miejsca.
- **Zarządzanie parkingami i ruchem.** Wolontariusze pomagają regulować ruch i kierować samochody na parkingi.
- **Tłumacze.** Podczas międzynarodowych festiwali wolontariusze znający języki obce pomagają uczestnikom i odwiedzającym, którzy mogą potrzebować pomocy tłumacza.
- **Animatory.** Wolontariusze pomagają organizować i prowadzić interaktywne wydarzenia, gry, warsztaty i rozrywkę dla odwiedzających.

- **Środki bezpieczeństwa.** Wolontariusze, którzy zostali wcześniej przeszkoleni, pomagają policji w utrzymaniu bezpieczeństwa podczas festiwalu, monitorują podejrzaną aktywność i niezwłocznie zgłaszają wszelkie incydenty policji.

Po ustaleniu, ilu wolontariuszy potrzebujesz i z jakimi umiejętnościami, możesz przejść do przygotowania formularza rejestracyjnego online i poszukiwania tych osób. Podkreśl, że może to być pierwsze dobre doświadczenie zawodowe dla młodych ludzi, a najlepszym wolontariuszom zaoferuj możliwość dołączenia do stałego zespołu festiwalu.

Formularz rejestracyjny powinien zawierać informacje niezbędne do wstępnej weryfikacji kandydatów. Stwórz wygodny i prosty system rejestracji online, w którym potencjalni wolontariusze będą mogli łatwo zarejestrować się do udziału w Twoim wydarzeniu. Wypełniony formularz powinien zawierać minimum informacji potrzebnych do określenia, czy jesteś gotowy rozpocząć współpracę z danym kandydatem i potencjalnie jaki obszar pracy będziesz gotowy mu powierzyć.

Nawiązanie współpracy z lokalnymi szkołami, uczelniami, centrami aktywności młodzieżowej i innymi organizacjami w celu rozpowszechnienia informacji o festiwalu i możliwościach wolontariatu. Jest to skuteczny kanał komunikacji, który pozwala szybko dotrzeć do potencjalnych wolontariuszy, aktywnej młodzieży i osób już zaangażowanych w działania społeczne.

Podczas rekrutacji wolontariuszy na wydarzenie, sama liczba osób nie może być głównym kryterium. Bardzo ważna jest również jakość. Dlatego też należy przygotować strategię znajdowania i pozyskiwania wolontariuszy. Rekrutując wolontariuszy na swój festiwal, chcesz pozyskać wolontariuszy i pracowników, którzy odzwierciedlają wartości i markę twojego festiwalu, aby stworzyć jak najbardziej komfortową atmosferę i doświadczenie dla uczestników wydarzenia. Ważne jest, aby odpowiednio zmotywować tych ludzi, przekazać im ich znaczenie, aby tworzyli wizerunek festiwalu i szerzyli jego wartości.

Postaraj się przedstawić korzyści płynące z bycia wolontariuszem i podkreśl zalety uczestnictwa w Twoim wydarzeniu. Może to obejmować bezpłatny wstęp na festiwal, dostęp do różnych obszarów w miejscu wydarzenia, możliwość spotkania się z uczestnikami oraz podziękowanie



## FORMULARZ REJESTRACYJNY WOŁONTARIUSZA:

### Dane osobowe:

Pełne imię: [Imię] [Nazwisko]  
Adres e-mail: [email]  
Numer telefonu: [Numer telefonu]

### MOŻLIWOŚĆ ZAANGAŻOWANIA:

#### Prosimy o wskazanie godzin, w których jesteś dostępny do pracy, jako wolontariusz podczas organizacji i przeprowadzania festiwalu:

- Poranna zmiana (08:00 – 12:00)
- Pora południowa (12:00 – 16:00)
- Zmiana wieczorna (16:00 – 20:00)
- Pełny dzień pracy

#### Wybierz z listy, co możesz zrobić, aby pomóc (możesz wybrać kilka opcji):

- Instalacja i demontaż infrastruktury
- Wsparcie informacyjne dla odwiedzających
- Sprawdzanie biletów i rejestracja uczestników
- Spotkanie i usadzenie gości
- Pomoc przy scenie
- Sprzedaż pamiątek
- Promowanie wydarzenia w mediach społecznościowych
- Praca w punkcie pomocy medycznej
- Zbieranie śmieci
- Zarządzanie parkingami i ruchem
- Tłumacze
- Animatorzy
- Środki bezpieczeństwa

Inne: [Określ, w jaki sposób możesz pomóc w organizacji i prowadzeniu festiwalu].

.....  
**Umiejętności i doświadczenie:** Krótco opisz wszelkie istotne umiejętności, wcześniejsze doświadczenie lub posiadane certyfikaty (np. szkolenie z pierwszej pomocy, fotografia, projektowanie stron internetowych, doświadczenie w wolontariacie na innych wydarzeniach):

#### Dane kontaktowe pełnomocnika w nagłych przypadkach:

[Imię i nazwisko] [Numer telefonu] [Adres e-mail]: .....

Więcej informacji: .....

**Zgoda na przetwarzanie danych osobowych:** Zapoznałem się i akceptuję warunki wolontariatu na [Nazwa wydarzenia/festiwalu].

i certyfikat podkreślający ich wkład. Wolontariat jest wesołym i satysfakcjonującym doświadczeniem, które może być przydatne w przyszłości. Wolontariusze muszą czuć się doceniani i akceptowani, że są potrzebni i ważni. Zapewnij im niezbędne informacje, szkolenia i sesje orientacyjne przed festiwalem, aby mogli dobrze wykonywać swoją pracę. Wyznacz doświadczonych wolontariuszy lub liderów zespołów, aby prowadzili i wspierali nowicjuszy.

Zorganizowanie markowej odzieży dla wolontariuszy, która może obejmować koszulki, czapki, szorty, kamizelki lub inne elementy odzieży. Powinny to być praktyczne i wygodne ubrania, w których wolontariusze będą mogli wykonywać swoje zadania. Zapewniając jednolity strój dla wolontariuszy, tworzysz profesjonalny wygląd zespołu wolontariuszy, jednocześnie zwiększając ich poczucie przynależności i dumy z udziału w festiwalu.

Uniform pozwala odwiedzającym łatwo znaleźć i rozpoznać wolontariuszy w tłumie ludzi podczas festiwalu, aby uzyskać potrzebne informacje lub pomoc w odpowiednim czasie, poprawiając ogólne wrażenia z uczestnictwa w wydarzeniu.

Określ wymagane rozmiary strojów, aby przygotować zamówienie. Informacje te można uzyskać od wolontariuszy podczas wypełniania formularza rejestracyjnego. Upewnij się, że projekt marki jest przejrzysty i łatwo rozpoznawalny, odzwierciedlając tożsamość wizualną festiwalu.

Zorganizuj sesję orientacyjną przed festiwalem, aby zapoznać wolontariuszy z wydarzeniem, jego celami i obszarami, w które będą zaangażowani. Skorzystaj z tej okazji, aby podkreślić znaczenie skutecznej komunikacji i zapewnić wolontariuszom dane kontaktowe kluczowych organizatorów.

**Komunikacja podczas festiwalu.** Stwórz jedną, scentralizowaną platformę komunikacyjną, na której wolontariusze będą mogli otrzymywać aktualizacje, zadawać pytania i dzielić się informacjami. Może to być grupa w jednym z popularnych komunikatorów lub aplikacja biznesowa, taka jak Slack. Ważne jest, aby wysyłać regularne aktualizacje, aby wszyscy mieli najnowsze informacje. Korzystanie z jednego źródła informacji zapewni, że wszyscy otrzymają te same informacje i zmniejszy to ryzyko nieporozumień i błędnej komunikacji w zespole.



Każdy członek zespołu powinien mieć jasne zrozumienie tego, czego się od niego oczekuje, więc daj każdemu wolontariuszowi krótki opis jego roli i obowiązków. Pomoże to uniknąć nieporozumień i zapewni, że każdy będzie wiedział, czego się od niego oczekuje.

Utwórz zespoły według obszaru pracy i wyznacz liderów zespołów. Mogą to być osoby, które mają już doświadczenie pracy w wolontariacie lub posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności w tym konkretnym obszarze pracy. Liderzy zespołów będą kluczowymi osobami kontaktowymi dla organizatorów i będą koordynować pracę swoich zespołów i obszarów, odpowiadać na pytania wolontariuszy i rozwiązywać problemy.

W przypadku sytuacji kryzysowej upewnij się, że wolontariusze wiedzą, jak się zachować, co robić i jakich instrukcji przestrzegać. Przekaż im instrukcje, jak radzić sobie z różnymi rodzajami sytuacji awaryjnych i z kim się kontaktować.

**► Po zakończeniu festiwalu zorganizuj imprezę dla wolontariuszy. Publicznie podziękuj najbardziej aktywnym wolontariuszom, wręcz certyfikaty uczestnictwa lub opublikuj zdjęcia i informacje o wolontariuszach na stronie internetowej festiwalu i w mediach społecznościowych. Zachęć obecnych wolontariuszy do przekazywania informacji znajomym, którzy mogą być zainteresowani wolontariatem. Oferuj zachęty za skuteczne polecenia. Korzystaj z platform społecznościowych festiwalu, aby dzielić się zakulisowymi wydarzeniami związanymi z wolontariatem, interakcją i ogólnymi przygotowaniem do festiwalu.**

### **3. GOSPODARKA ODPADAMI .....**

Zbieranie i utylizacja odpadów komunalnych podczas i po imprezach masowych od dziesięcioleci stanowi poważny problem dla organizatorów. W Internecie często można zobaczyć zdjęcia z miejsc, w których odbywają się festiwale, na których widać porzucone namioty, stosy odpadów spożywczych, puste puszki i plastikowe butelki.

Właściwe zarządzanie odpadami na festiwalu ma kluczowe znaczenie dla zminimalizowania negatywnego wpływu na środowisko i zapewnienia pozytywnych i przyjemnych wrażeń dla odwiedzających.

Na etapie planowania wydarzenia, poprzez zrozumienie skali festiwalu i przybliżonej, oczekiwanej liczby odwiedzających, będziesz w stanie

przewidzieć ilość i rodzaje odpadów, które zostaną wygenerowane, zazwyczaj to:

- Tworzywa sztuczne,
- Szkło,
- Tekstylia,
- Odpady żywnościowe,
- Opakowania papierowe i kartonowe.

Sprawdź lokalne przepisy dotyczące usuwania odpadów i wszelkie specjalne wymagania dotyczące festiwalu w wybranej lokalizacji. Jeśli jest to rezerwat przyrody lub inny obszar chroniony lub historyczny, mogą obowiązywać dodatkowe zakazy i ograniczenia.

Przygotuj swój zespół i gości do właściwego i odpowiedzialnego postępowania z odpadami. Zapewnij szkolenie dla pracowników i wolontariuszy w zakresie zbiórki i segregacji odpadów, zarządzania odpadami niebezpiecznymi i metod ich utylizacji. Korzystaj z mediów społecznościowych i strony internetowej festiwalu, aby informować odwiedzających o gospodarowaniu odpadami i zachęcać ich do odpowiedzialnego zachowania podczas festiwalu.

Zorganizowanie niezbędnej infrastruktury w danej lokalizacji. Zapewnienie wymaganej liczby pojemników do selektywnej zbiórki odpadów wraz z odpowiednim oznakowaniem. Kolory pojemników do segregacji odpadów są znormalizowane we wszystkich krajach Europy:

- Pomarańczowy. Pojemnik na plastikowe butelki i opakowania,
- Zielony. Pojemnik do zbierania produktów szklanych: słoików, butelek, szklanek itp.,
- Niebieski. Produkty papierowe: gazety, czasopisma i inne materiały drukowane,
- Żółty. Tektura i puste opakowania kartonowe,
- Brązowy. Odpady niebezpieczne, np. baterie,
- Czerwony. Odpady nienadające się do recyklingu.

Umieszczenie w pobliżu pojemników wyraźnych oznaczeń informacyjnych, które wskażą uczestnikom, jak prawidłowo obchodzić się z odpadami. Koordynacja odbioru i utylizacji odpadów z lokalnymi firmami w celu kompostowania i recyklingu.





Utworzenie specjalnych punktów zbiórki odpadów niebezpiecznych, takich jak baterie, elektronika i akumulatory, oraz zapewnienie ich prawidłowej utylizacji.

Zorganizuj regularny wywóz śmieci, aby zapobiec przepełnieniu pojemników i utrzymać lokalizację w czystości i porządku.

Podczas wydarzenia gospodarze mogą okresowo ogłaszać komunikaty przypominające o odpowiedzialnym gospodarowaniu odpadami.

Z wyprzedzeniem należy zadbać o zaangażowanie zewnętrznego wykonawcy lub lokalnego przedsiębiorstwa komunalnego ze specjalnym zespołem, który niezwłocznie posprząta i usunie odpady z terenu festiwalu po zakończeniu imprezy.

**► Skuteczne zarządzanie odpadami w celu zmniejszenia śladu środowiskowego festiwalu i ustanowienia pozytywnego przykładu dla przyszłych wydarzeń powinno być wspólnym wysiłkiem i odpowiedzialnością organizatorów, społeczności lokalnej, wolontariuszy, przedsiębiorców handlujących podczas festiwalu i odwiedzających.**

#### **4. DOSTĘPNOŚĆ DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI .....**

Integracja społeczna – festiwal powinien być dostępny i bezpieczny dla wszystkich, w tym osób niepełnosprawnych, dlatego ważna jest odpowiednia organizacja przestrzenna i zagospodarowanie terenu. Planując wydarzenie, należy z wyprzedzeniem wziąć pod uwagę, kto będzie w nim uczestniczył lub brał w nim udział: osoby z niepełnosprawnością wzrokową, słuchową, psychiczną i umysłową, osoby na wózkach inwalidzkich i inne wrażliwe grupy.

Podczas planowania wydarzenia zaleca się stosowanie zasad projektowania uniwersalnego (Universal Design Principles), projektowania skoncentrowanego na człowieku. Zasady te uwzględniają potrzeby różnych grup osób, potencjalnych uczestników i gości festiwalu: poziom niepełnosprawności, język, kulturę, płeć i wiek, które należy wziąć pod uwagę w procesie planowania wydarzenia, aby wyeliminować ewentualne bariery w ich uczestnictwie.

Uczestnicy powinni z wyprzedzeniem otrzymać informacje na temat dostępności schodów/ramp, toalet dla osób niepełnosprawnych, dostępności transportu publicznego i znaków dla osób z upośledzeniem wzroku. Należy to uwzględnić podczas opracowywania planu komunikacji, a także poprzez przygotowanie i umieszczenie odpowiednich znaków w samej lokalizacji.

**Tabela 7. Międzynarodowe symbole dostępności**

	<p><b>Dostęp dla wózków inwalidzkich</b> Wskazuje dostęp dla osób o ograniczonej sprawności ruchowej, w tym osób poruszających się na wózkach inwalidzkich.</p>
	<p><b>Dostępność dla osób niedowidzących</b> Znak ten może być używany do wskazywania orientacyjnej ścieżki lub informacji dotykowych.</p>
	<p><b>Opis audio</b></p>
	<p><b>Braille</b> Wskazuje, że materiał drukowany jest dostępny w alfabecie Braille'a.</p>
	<p><b>Informacje</b> Wskazuje lokalizację punktu informacyjnego, w którym dostępne są wszystkie niezbędne informacje dla odwiedzających festiwal.</p>
	<p><b>Tłumaczenie na język migowy</b> Wskazuje, że zapewnione jest tłumaczenie na język migowy.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Symbole te są rozpoznawalne i jeśli chcesz, aby Twoje wydarzenie było integracyjne i bezpieczne dla wszystkich, powinny być używane zarówno w samej lokalizacji: oznakowanie, mapy, stoiska informacyjne, jak i we



wszystkich materiałach informacyjnych festiwalu, drukowanych i elektronicznych.

Należy również zadbać o dostępność strony internetowej festiwalu, zgodnie z wytycznymi dotyczącymi dostępności treści internetowych (WCAG)<sup>5</sup>.

---

5 <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/>

## VII. Dobre praktyki

### Ukraiński Festiwal Bloor West Village

<https://www.ukrainianfestival.com/>



Ukraińska społeczność w Kanadzie liczy ponad cztery miliony osób i jest dobrze zorganizowana i szanowana. W 1995 r. Toronto i Kijów stały się miastami partnerskimi, a z tej okazji zorganizowano Bloor West Village Toronto Ukrainian Festival. We wrześniu 2022 r. w Bloor West Village Toronto Ukrainian Festival wzięło udział około 900 000 odwiedzających.

**Miejsce wydarzenia:** Toronto, Kanada.

**Wizja:** Największe święto ukraińskiego ducha na świecie ma na celu zaprezentowanie tego, co najlepsze w ukraińskiej sztuce i kulturze, a tym samym wzmocnienie wielokulturowego ducha Kanady.

**Misja:** Inspirowanie i zachęcanie uczestników i gości festiwalu do jedności i zaangażowania społecznego.

**Cele:**

- Zapewnienie świątecznej atmosfery i rozrywki dla całej rodziny podczas trzech dni festiwalu,

- Zorganizowanie platformy do prezentacji sztuki i kultury,
- Zaangażowanie lokalnej społeczności biznesowej w wydarzenia festiwalowe,
- Zademonstrowanie osiągnięć ukraińsko-kanadyjskiej przedsiębiorczości,
- Stworzenie sieci wolontariuszy, artystów i liderów opinii dla społeczności,
- Zapewnienie stabilności finansowej festiwalu.

## Jarmark Świętojański

Jarmark Św. Dominika, znany również jako Jarmark Świętojański, jest jednym z największych i najbardziej znanych plenerowych wydarzeń kulturowych w Europie. Odbywa się co roku we Wrocławiu, a jego początki sięgają średniowiecza, kiedy to papież ustanowił go obchodami Dnia Świętego Dominika. Jarmark przyciąga odwiedzających z Polski i zagranicy, oferując tętniącą życiem mieszankę rzemiosła, sztuki, występów i tradycyjnej polskiej kuchni.



**Miejsce wydarzenia:** Wrocław, Polska.

**Wizja:** Jarmark ma na celu zaprezentowanie bogatego dziedzictwa kulturowego i historycznego Polski, zapewniając zarówno lokalnym rzemieślnikom i handlowcom, jak i rzemieślnikom z innych krajów możliwość interakcji i wymiany towarów, doświadczeń i pomysłów. Wspieranie poczucia wspólnoty i uznania kulturowego, jednocześnie przyczyniając się do rozwoju gospodarczego miasta i regionu.

**Misja:** Zachowanie i wzmocnienie historycznego znaczenia jarmarku, dostosowując je do wymogów współczesności.

**Cele:**

- Wspieranie rozwoju lokalnego rzemiosła i producentów rzemieślniczych,
- Stymulowanie wzrostu gospodarczego poprzez przyciąganie turystów i promowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionie.

## Ethno Port Poznań Festiwal

<https://ethnoport.pl/>

Ethno Port Poznań Festiwal – festiwal mający na celu zaprezentowanie różnorodności kulturowej i muzycznej z całego świata, łącząc artystów, którzy chcą dzielić się tradycjami muzycznymi swoich regionów, promować wymianę międzykulturową i wzajemne zrozumienie, tworząc żywą atmosferę globalnej harmonii. Poprzez siłę muzyki, festiwal ma na celu niwelowanie podziałów kulturowych i tworzenie silniejszych więzi między uczestnikami.

**Miejsce wydarzenia:** Poznań, Polska.

**Wizja:** Bycie dynamiczną i integracyjną platformą, która dzieli się europejskim dziedzictwem kulturowym poprzez muzykę. Festiwal ma na celu wspieranie poczucia globalnej jedności i zrozumienia poprzez promowanie wzajemnego szacunku i wzbogacania kultury.

**Misja:** Zademonstrowanie różnorodności światowych rodzajów muzycznych i podkreślenie ogromu światowego dziedzictwa muzycznego. Pro-



mowanie wymiany kulturowej między muzykami i artystami w celu interakcji, współpracy i wymiany muzycznych pomysłów i tradycji. Wspieranie młodych artystów poprzez oferowanie platformy do zaprezentowania ich talentu.

**Cele:**

- Wymiana międzykulturowa,
- Rozwój młodych artystów.

**Gogolfest**

<https://gogolfest.org/>

Festiwal urodził się w Kijowie, ale z czasem rozrósł się do więcej niż jednej lokalizacji. Każde miasto na Ukrainie, nawet bardzo małe, może stać się miejscem mocy i zostać naładowane energią sztuki współczesnej. Trzeba tylko chcieć i zaprosić zespół festiwalu. Nazwany na cześć ukraińskiego pisarza Nikołaja Gogola, festiwal łączy różne gatunki artystyczne: teatr, muzykę, sztuki wizualne, literaturę i kino, tworząc jedną platformę dla artystów i publiczności do angażowania się w innowacyjne myślenie.

**Miejsce wydarzenia:** Ukraina.

**Wizja:** Gogolfest jest świadectwem siły sztuki do przekraczania granic i inspirowania transformujących doświadczeń. Dzięki zastosowaniu podejścia międzydyscyplinarnego obejmuje różnorodność artystyczną



i zachęca odwiedzających do odkrywania nowych horyzontów artystycznych.

**Misja:** Bycie katalizatorem innowacji artystycznych, dialogu kulturowego i zaangażowania społeczności. Festiwal, jako centrum atrakcji, w którym lokalni i międzynarodowi artyści mogą się spotkać, zaprezentować swoje prace i rzucić wyzwanie konwencjom, inspirując zmiany społeczne i promując głębsze docenienie sztuki.





# VIII. Ocena festiwalu

## 1. SPOSÓB OCENY FESTIWALU .....

Powodzenie i sukces festiwalu należy oceniać z różnych punktów widzenia:

1. W przypadku festiwali organizowanych przez samorząd kluczowe znaczenia w ocenie ma zgodność z wizją i misją rozwoju danej gminy oraz stopnie realizacji celów i zadań społecznych. Ważne jest również, w jakim stopniu festiwal „pracuje” na wizerunek gminy/miasta. W tym przypadku potrzebna jest refleksja własna właściciela/zleceńodawcy festiwalu. Pomocne może być również zapoznanie się z wynikami badania opinii uczestników festiwalu (o ile takie badanie jest prowadzone) oraz śledzenie doniesień mediów na temat festiwalu.
2. Bardzo pragmatycznym punktem oceny festiwalu jest zawsze samoocena głównego organizatora i jego partnerów, którzy realizowali całość przedsięwzięcia festiwalowego w etapach przygotowania i realizacji festiwalu. W dalszej części rozdziału znajdują się przydatne narzędzia do przeprowadzenia tej oceny, w formie list kontrolnych.
3. Z punktu widzenia rynkowego, kluczowe jest osiągnięcie celów komercyjnych i promocyjnych. Dotyczy to podmiotów gospodarczych oraz instytucji kultury prowadzących również działalność komercyjną. W tym przypadku potrzebna jest ocena twardych skutków finansowych dokonana przez podmioty i osoby, które prowadziły działalność komercyjną w czasie festiwalu. W tej grupie są również wykonawcy i dostawcy festiwalu.
4. Jednak w końcowym rozrachunku najważniejsza jest ocena odbiorców festiwalu: mieszkańców, gości i turystów. Ich wartość doznań i przeżyć emocjonalnych często nie da się zmierzyć. Można to jednak w ograniczonym stopniu ocenić poprzez przeprowadzenie badania

ankietowe lub sondażowego. W dalszej części rozdziału znajdują się przydatne narzędzia do przeprowadzenia tej oceny przez uczestników festiwalu, w formie dwóch ankiet.

5. Najszerzym i najbardziej nośnym punktem widzenia oceny festiwalu jest przestrzeń medialna, w tym dziejąca się w mediach społecznościowych. W tej przestrzeni informacje i oceny multiplikują się błyskawicznie i spontanicznie. Niezależnie od faktycznej wartości tych ocen, mają one jednak bardzo silny wpływ na kształtowanie opinii publicznej. W tym przypadku narzędziem umożliwiającym zapoznanie się ocenami jest monitoring mediów, i indywidualne śledzenie ruchu w mediach.

**► Podsumowując, należy stwierdzić, że cenę festiwalu warto przeprowadzić na czterech poziomach: organizacyjnym, merytorycznym/programowym, społecznym i medialnym.**

## Poziom organizacyjny

Aby dokonać oceny na tym poziomie należy spojrzeć na działania prowadzone w etapach przygotowania, realizacji oraz zamknięcia/rozliczenie i podsumowania festiwalu angażowały głównego organizatora (najczęściej podmiot samorządowy) oraz grupę partnerów, wśród których często występują partnerskie samorządy, przedstawiciele sektora prywatnego i pozarządowy oraz wykonawców i dostawców. Dlatego też ocena przebiegu organizacyjnego jest niezwykle ważna i pozwala wyciągać wnioski i określać rekomendacje dla organizacji przyszłych festiwali. Ocena powinna być przeprowadzona odpowiednio przyjętych w koncepcji festiwalu celów szczegółowych w takich grupach jak:

1. Cele logistyczne.
2. Cele techniczne, technologiczne.
3. Cele organizacyjne.
4. Cele finansowe.
5. Cele terminowe.

Ważną i często pomijaną oceną jest satysfakcji i komfort psychiczny realizatorów, których działania prowadzą do końcowego sukcesu festiwalu. Watro poświęcić czas na autorefleksję i samoocenę w tym zakresie.



Najlepiej jest wykorzystać do tego grupowe sesje feedbacku i inne formy komunikacji interpersonalnej.

## Poziom merytoryczny

Ocena festiwalu na poziomie merytorycznym będzie prowadzona w odniesieniu do przyjętej koncepcji programowej festiwalu, a w tym w odniesieniu do wizji, misji oraz celu głównego i celów szczegółowych festiwalu. Jest to możliwe pod warunkiem, że festiwal ma wystarczająco szczegółowo opracowaną koncepcję programową ze sparametryzowanymi celami szczegółowymi oraz harmonogram przeprowadzenia wszystkich działań. Efekty festiwalu bardzo często są powiązane również z korzyściami społecznymi i gospodarczymi. Ocena powinna być przeprowadzona odpowiednio przyjętych w koncepcji festiwalu celów szczegółowych w takich grupach jak:

1. Cele programowe.
2. Cele promocyjne i akwizycyjne.
3. Cele komercyjne.

## Poziom społeczny

Na poziomie społecznym należy uwzględnić potrzebę upowszechniania informacji o festiwalu. W opracowaniu koncepcji festiwalu bardzo często uczestniczą różne grupy interesariuszy i w związku z tym powinni oni także korzystać z programu festiwalu. Aby skutecznie upowszechnić festiwal, informacje o nim powinny być udostępnione na stronie internetowej festiwalu oraz stronach wszystkich partnerów. Szeroki zasięg upowszechnienia można uzyskać korzystając z mediów społecznościowych i mediów lokalnych oraz ponadlokalnych. Ocena powinna być przeprowadzona odpowiednio przyjętych w koncepcji festiwalu celów szczegółowych w takich grupach jak cele społeczne i cele socjalne.

Poniżej przedstawione są przykładowe narzędzia, które po dostosowaniu ich do konkretnego festiwalu warto wykorzystać. Pozwoli to doskonalić wielką sztukę organizowania festiwali, które będą udane programowo, misyjnie i wizerunkowo oraz dostarczą najlepszych emocji i wspomnień ich uczestnikom.



## 2. NARZĘDZIA OCENY FESTIWALU .....

### Lista kontrolna festiwalu 1: Przygotowanie festiwalu

*Odpowiedz na poniższe pytania. Najlepiej jest to zrobić w zespole:*

- Czy opracowano ogólny plan/koncepcję festiwalu?
- Czy w planowaniu uwzględniono wszystkich niezbędnych partnerów instytucjonalnych?
- Czy w planowaniu uwzględniono wszystkich niezbędnych partnerów instytucjonalnych?
- Czy w planowaniu uwzględniono wszystkich niezbędnych partnerów społecznych?
- Czy przygotowany został szczegółowy budżet?
- Czy zapewniono źródła finansowanie wszystkich kosztów festiwalu?
- Czy koncepcja marketingowa festiwalu jest wystarczająca?
- Czy przygotowane zostały materiały informacyjne i marketingowe?
- Czy udostępnione materiały informacyjne są w przystępnym formacie?
- Czy jest strona internetowa festiwalu?
- Czy informacje o festiwalu są dostępne w mediach społecznościowych?
- Czy uwzględniono obecność zwierząt towarzyszących ludziom?
- Czy rozważono umożliwienie wejścia osobom towarzyszącym?
- Czy zapewniono catering i dostępność miejsc gastronomicznych?
- Czy zapewniono wystarczającą liczbą personelu festiwalu (opieka informacyjno-recepcyjna, służby porządkowe, służby ochrony bezpieczeństwa ludzi i mienia)?
- Czy zapewniono zaplecze pomocy medycznej?
- Czy zapewniono punkty sanitarne?
- Czy zapewniona sprawna obsługa w udostępnianiu usług komercyjnych?



## Lista kontrolna festiwalu 2: Zapewnienie warunków technicznych miejsca festiwalu

*Odpowiedz na poniższe pytania. Najlepiej jest to zrobić w zespole:*

- Czy drogi prowadzące do wejścia na teren wydarzenia są bezpieczne i dostępne?
- Czy przy schodach zamontowane są poręcze?
- Czy rampy są zamontowane i spełniają wymagane normy?
- Czy dostęp do wind jest wolny, a windy działają?
- Czy drzwi są wystarczająco szerokie, aby umożliwić poruszanie się wózkiem inwalidzkim?
- Czy drzwi można łatwo otworzyć i pozostawić otwarte, aby był dostęp?
- Czy drogi wejściowe, chodniki i foyer są wolne od zagrożeń?
- Czy oznakowanie jest wyraźne, widoczne i zgodne z wymaganiami?
- Czy dostępna jest wystarczająca liczba toalet?
- Czy dostępne toalety spełniają wymagane standardy.
- Czy dostępne toalety znajdują się na zewnątrz i wewnątrz obiektu oraz w pobliżu punktów gastronomicznych?
- Czy w pobliżu wejścia dostępna jest wystarczająca liczba dostępnych miejsc parkingowych?
- Czy w pobliżu obiektu dostępny jest transport publiczny, dostępny blisko wejścia?
- Czy dostępne są dodatkowe opcje transportu publicznego (na przykład taksówka, autobus wahadłowy)?
- Czy punkty recepcyjne są łatwo dostępne dla osób z niepełnosprawnościami?
- Czy apteczki pierwszej pomocy są łatwo dostępne z dobrym terminem ważności?
- Czy plan awaryjny zawiera szczegółowe informacje dotyczące ewakuacji uczestników?

## Lista kontrolna festiwalu 3: **Dostępność festiwalu online**

*Odpowiedz na poniższe pytania. Najlepiej jest to zrobić w zespole:*

- Czy wydarzenie było transmitowane na żywo na Twitterze lub jeśli częścią wydarzenia był czat na Twitterze?
- Czy utworzono kolekcję tweetów dla wszystkich, którzy nie mogli uczestniczyć w wydarzeniu na żywo?
- Czy umożliwiono uczestnikom przekazanie online swoich opinii na temat festiwalu?
- Czy udostępniono online nagrania z wydarzeń i atrakcji festiwalowych?
- Czy udostępnione online materiały są w przystępnym formacie?



## Przykładowa ankieta 1 do zebrania opinii uczestników festiwalu

*Ankieta można przeprowadzić za pomocą narzędzia internetowego lub w formie papierowej. Nie należy prosić i wykorzystywać dane osobowe respondenta ankiety, gdyż narusza to przepisy dotyczące ochrony danych osobowych.*

Ta ankieta ma na celu uzyskanie Twojej opinii, jako uczestnika festiwalu. Twoje odpowiedzi pomogą nam organizować lepsze festiwale w przyszłości.

Chcielibyśmy się dowiedzieć, w jakim stopniu festiwal i miejsce były dla Ciebie wartościowe i zaspokoily Twoje oczekiwania.

W razie potrzeby możesz skontaktować się z nami telefonicznie lub e-mailem.

Nazwa i termin festiwalu: .....

Telefon kontaktowy do organizatora festiwalu: .....

Kontaktowy adres e-mail organizatora festiwalu: .....

### Pytania ankiety

Proszę odpowiedzieć na pytania tak wyczerpująco, jak to tylko możliwe. Wszystkie pytania odnoszą się do festiwalu

.....

w którym uczestniczyłeś/uczestniczyłaś.

**Dojazd samochodem na miejsce festiwalu i zaparkowanie było łatwe.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Strona internetowa/media społecznościowe/mapa witryny/informacje drukowane zawierały przydatne informacje na temat dostępności festiwalu i/lub miejsca.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Informacja o programie festiwalu była łatwo dostępna, wyczerpująca i przystępna.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Na festiwalu/miejscu obsługa recepcyjna/informacyjna uczestników była bardzo dobra.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Ilość i jakość punktów gastronomicznych była bardzo dobra.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:





<b>Warunki sanitarne były bardzo dobre.</b>				
<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
Wskaż powód swojej oceny:				
<b>Wydarzenia i atrakcje festiwalu były na wysokim poziomie.</b>				
<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
Wskaż powód swojej oceny:				
Proszę o inne swoje opinie lub komentarze na temat swoich doświadczeń związanych z uczestnictwem w festiwalu:				

*Dziękujemy za wypełnienie tej ankiety.*

Planując a następnie oceniając działania festiwalowe należy zadbać o dostępność wydarzenia dla osób ze szczególnymi potrzebami, o których mowa w ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (przykładowo osoby starsze, osoby z niepełnosprawnością lub inne osoby mające trwale lub czasowo naruszoną sprawność w zakresie mobilności czy percepcji: osoby głuche i niedosłyszące, osoby poruszające się przy pomocy kul, protez, wózków inwalidzkich, osoby z wózkiem dziecięcym, z ciężkim bagażem itp.). W koncepcji festiwalu powinny znaleźć się opis działań, które mają na celu zapewnienie dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Poniżej znajduje się ankieta 2, która jest poświęcona temu aspektowi organizacji festiwalu. Warto ją wykorzystywać w praktyce.

## Przykładowa ankieta 2 do zebrania opinii uczestników z niepełnosprawnościami

*Ankieta można przeprowadzić za pomocą narzędzia internetowego lub w formie papierowej. Nie należy prosić i wykorzystywać dane osobowe respondenta ankiety, gdyż narusza to przepisy dotyczące ochrony danych osobowych.*

Ta ankieta ma na celu uzyskanie Twojej opinii, jako uczestnika festiwalu. Twoje odpowiedzi pomogą nam organizować lepsze festiwale w przyszłości.

Chcielibyśmy się dowiedzieć, w jakim stopniu festiwal i miejsce były dostępne dla Ciebie i innych osób niepełnosprawnych.

Jeśli nie możesz wypełnić ankiety, ale chciałbyś przekazać opinię w inny sposób, możesz skontaktować się z nami telefonicznie lub e-mailem.

Nazwa i termin festiwalu: .....

Telefon kontaktowy do organizatora festiwalu: .....

Kontaktowy adres e-mail organizatora festiwalu: .....

### Pytania ankiety

Proszę odpowiedzieć na pytania tak wyczerpująco, jak to tylko możliwe. W wypełnieniu ankiety może pomóc Ci ktoś inny. Wszystkie pytania odnoszą się do festiwalu

.....

w którym uczestniczyłeś/uczestniczyłaś.

**Dotarcie na festiwal/miejsce było łatwe dla osób niepełnosprawnych.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Wejście na obszar festiwalowy było przyjazne dla osób niepełnosprawnych.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Strona internetowa/media społecznościowe/mapa witryny/informacje drukowane zawierały przydatne informacje na temat dostępności festiwalu i/lub miejsca.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Na wydarzeniu/miejscu znajdowała się osoba i/lub informacje, które były pomocne dla osób niepełnosprawnych.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Osoby niepełnosprawne miały łatwy dostęp do sceny głównej/audytorium/przestrzeni gastronomicznej/toalet na terenie wydarzenia/obiektu, włączając w to korzystanie z drzwi i ścieżek.**

<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się zgadzam	<input type="checkbox"/> Zgadzam się	<input type="checkbox"/> Neutralnie	<input type="checkbox"/> Nie zgadzam się	<input type="checkbox"/> Zdecydowanie się nie zgadzam
---	--------------------------------------	-------------------------------------	--	---

Wskaż powód swojej oceny:

**Dostępne były dobre miejsca przeznaczone dla osób niepełnosprawnych (może to obejmować miejsce na hulajnogę, wózek inwalidzki, chodzik, zwierzę towarzyszące).**

Zdecydowanie się zgadzam

Zgadzam się

Neutralnie

Nie zgadzam się

Zdecydowanie się nie zgadzam

Wskaż powód swojej oceny:

**Dostępne było wsparcie dla osób niepełnosprawnych (może to obejmować system nagłaśniający dla osób z aparatami słuchowymi, szerokie korytarze, automatyczne drzwi, dostosowane oświetlenie lub dźwięk, dobre oznakowanie, osoby dostępne do pomocy lub inną technologię lub sprzęt wspomagający).**

Zdecydowanie się zgadzam

Zgadzam się

Neutralnie

Nie zgadzam się

Zdecydowanie się nie zgadzam

Wskaż powód swojej oceny: ...

Proszę o inne swoje opinie lub komentarze na temat swoich doświadczeń związanych z uczestnictwem w festiwalu:

*Dziękujemy za wypełnienie tej ankiety.*

► Podsumowując należy wskazać ocena festiwalu w swoim minimalnym zakresie musi się odnosić do jakości osiągniętych rezultatów programowych, organizacyjno-technicznych, czasu i terminów realizacji oraz kosztów festiwalu.



# Bibliografia

1. Festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventową raz jeszcze, Paulina Ratkowska, 2010.
2. Życie kulturalne społeczności małomiasteczkowych na przykładzie wybranych gmin roztocza środkowego, Katarzyna Kasperkiewicz-Morlewska.
3. Impreza i wydarzenie kulturalne jako efektywne narzędzie przyczyniające się do rozwoju turystycznego regionu, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, 2014.
4. Festiwal Kultury Ekologicznej w Józefowie, Józefów, <http://ejozefow.pl/>, 2019.
5. Tożsamość kulturowa społeczności małomiasteczkowej, Odoj G, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2007.
6. Zielone festiwale, praktyczny poradnik, Fundacja Aeris Futuro, 2013.
7. Festiwale jako atrakcja turystyczna oraz czynnik rozwoju turystyki i lokalnej przedsiębiorczości na przykładzie Pol'and'Rock Festival w Kostrzynie nad Odrą, Damian Baster, 2020.
8. Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej, Raport z projektu badawczego, 2015.
9. Accessible and inclusive community events toolkit. Inclusive SA: State Disability Inclusion Plan 2019–2023, Priority 1. Involvement in the community, Action 1. Develop an event toolkit to promote accessible and inclusive practices for State authorities in community events.  
[https://inclusive.sa.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf](https://inclusive.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf)
10. Jakich formalności dopełnić przed imprezą masową.  
<https://www.rp.pl/inne/art3510701-jakich-formalnosci-dopelnic-przed-impreza-masowa>
11. Jak zorganizować event w przestrzeni publicznej?  
<https://eventowablogerka.pl/jak-zorganizowac-event-w-przestrzeni-publicznej/>

12. Zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej.  
<https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/263>
13. Kiedy koncert jest imprezą masową?  
<http://organizuje.org/kiedy-koncert-jest-impreza-masowa/>
14. Organizacja koncertu – marketing.  
<http://organizuje.org/organizacja-koncertu-marketing/>
15. Ile kosztuje zrobienie festiwalu?  
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-kosztuje-zrobienie-festiwalu-2178304.html>
16. Ile kosztuje organizacja koncertu?  
<https://artmann.pl/ile-kosztuje-organizacja-koncertu/>
17. Organizacja koncertu – od czego zacząć?  
<https://coral.art.pl/blog/organizacja-koncertu-od-czego-zaczac>
18. Zezwolenie na przeprowadzenie imprezy masowej  
<https://bip.poznan.pl/bip/sprawy/zezwolenie-na-przeprowadzenie-imprezy-masowej,446510/>
19. Organizacja imprezy masowej. Jakie sprawy formalne trzeba załatwić?  
<https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1384957,organizacja-imprezy-masowej-jakie-sprawy-formalne-trzeba-zalatwic.html>
20. Jak zorganizować koncert lub inny event muzyczny?  
<https://www.wywrota.pl/muzyka/62177-jak-zorganizowac-koncert-lub-inny-event-.html>
21. Jak zorganizować festiwal teatralny?  
<http://www.podajdalej.info.pl/news/jak-zorganizowac-festiwal-teatralny.html>
22. Wyłączenia kulturalne? Czyli nabywanie dostaw i usług przez Instytucje kultury.  
<https://frdl.org.pl/opinie-frdl/wylaczenia-kulturalne-czyli-nabywanie-dostaw-i-uslug-przez-instytucje-kultury>
23. Festiwalowe triki- o czym nie zapomnieć planując festiwal?  
<https://ekobilet.pl/blog/28-festiwalowe-triki-o-czym-nie-zapomniec-planujac-festiwal>
24. Po co i dla kogo jest Noc Kultury – przemiany celów, formuły i organizacji festiwalu w perspektywie piętnastu lat.  
<https://www.umcs.pl/pl/po-co-i-dla-kogo-jest-noc-kultury-przemiany-celow-formuly-i-organizacji-festiwalu-w-perspektywie-pietnastu-lat,25178.htm>



25. Wzór kosztorysu na event.  
<https://dobryprzetarg.com.pl>
26. Czym są KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności?, Mateusz Ligęza, 2022.  
<https://medialnaperspektywa.pl/czym-sa-kpi-czyli-kluczowe-wskazniki-efektywnosci/>
27. KPI – Kluczowe Wskaźniki Efektywności.  
<https://www.enterprisestartup.pl/kpi/#lwptoc16>
28. Ile kosztuje zrobienie festiwalu?  
<https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ile-kosztuje-zrobienie-festiwalu-2178304.html>
29. Jak stworzyć plan finansowy i budżetowanie?  
<https://blog.ringostat.com/pl/jak-stworzyc-plan-finansowy-i-budzetowanie/>
30. Budżetowanie.  
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Bud%C5%BCetowanie>
31. Фестивальний Туризм: теорія та практика», навчальний посібник, М.П. Мальська, А.Т. Грицишин, С.В. Білоус, М.Я. Топорницька.
32. Дорожня карта проведення фестивалів та інших масових заходів на природоохоронних та історико-культурних територіях за Орхуською моделлю сталості.  
[https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Aarhus\\_Sustainability\\_Model\\_Road\\_Map\\_2019\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Aarhus_Sustainability_Model_Road_Map_2019_UA.pdf)
33. Організуй Свій Захід, покрокова інструкція для молоді.  
<https://training.eo.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/zakhid.pdf>
34. Common Space for Creative and Cultural Industries.  
[https://www.ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Business\\_Models\\_for\\_CCI\\_PPV\\_2018\\_UA.pdf](https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Business_Models_for_CCI_PPV_2018_UA.pdf)
35. The Volunteer & Event Staff Recruitment Guide for Festivals.  
<https://bloomerang.co/blog/festival-volunteers/>
36. Фінанси креативу, методичні матеріали.  
[https://info.ppv.net.ua/methodical\\_materials\\_creative\\_finance/](https://info.ppv.net.ua/methodical_materials_creative_finance/)
37. Sustainability toolkit for festival managers.  
<https://napier-repository.worktribe.com/output/2927815/sustainability-toolkit-for-festival-managers>

38. Сталість святкових міських ярмарків, дослідження організаційних та фінансових моделей.  
[https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Study\\_on\\_Organisational\\_and\\_Financial\\_Models\\_of\\_the\\_Local\\_Christmas\\_Markets\\_PPV\\_2018\\_UA.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Study_on_Organisational_and_Financial_Models_of_the_Local_Christmas_Markets_PPV_2018_UA.pdf)
39. Accessible and inclusive community events toolkit.  
[https://inclusive.sa.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf](https://inclusive.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/124634/Accessible-and-Inclusive-Community-Events-toolkit.pdf)
40. Toolkit digital Technology and festival-making.  
[https://www.thefestivalacademy.eu/media/3658-copy-of-toolkit\\_-digital-technology.pdf](https://www.thefestivalacademy.eu/media/3658-copy-of-toolkit_-digital-technology.pdf)
41. ACCESS GUIDE Outdoor arts festivals and events access guide.  
<https://www.withoutwalls.uk.com/wp-content/uploads/2020/08/Without-Walls-Outdoor-Arts-Festivals-and-Events-Access-Guide-2020.pdf>
42. From Intention to Impact Steps for a Diverse and Inclusive Festival Culture.  
[https://greenevents.nl/wp-content/uploads/2021/02/DI\\_Festival\\_Tool-Kit\\_2021.pdf](https://greenevents.nl/wp-content/uploads/2021/02/DI_Festival_Tool-Kit_2021.pdf)



# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....

# Notatki .....