



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзінг для грамадска-культурніцкіх праектаў

Модуль 1. Грантавы фандрайзінг

Канспект лекцыі 1.2

Спецыфіка грантрайтыngu для культуры: як паказаць нематэрыяльнае ўздзеянне ў лічбах

Лектарка: Аліна Яблонскі

Змест:

1. Чаму культура — складаны кейс для донараў	2
2. Тры ўзроўні нематэрыяльнага выніку ў культуры	3
3. Інструменты вымярэння	4
Колькасныя інструменты	4
Якасныя інструменты	5
4. Сторытэлінг у грантавых заяўках	5
Структура гісторыі змены	5
Гісторыя арганізацыі (гісторыя заснавальніка)	6
5. Сістэма маніторынгу і ацэнкі	6
Маніторынг і ацэнка — не адно і тое ж	6
Табліца ацэнкі: працоўны інструмент	7
6. Мова перакладу: ад мовы каштоўнасцяў да мовы імпаку	7
Прыклады перакладу	7
Пяць фармулёвак, якія знізяць ацэнку заяўкі	8
Алгарытм чатырох крокаў для любога тэзіса	9
7. Нябачны імпакт: спецыфіка беларускага кантэксту	9
8. Theory of Change: збіраем усё разам	10
Рэзюмэ лекцыі	12

1. Чаму культура — складаны кейс для донараў

Калі донар чытае заяўку культурніцкай арганізацыі, ён сутыкаецца з трыма страхамі.

Страх	У чым сутнасць	Як з ім працаваць
Немагчымасць вымераць вынік	Донар павінен справаздачыцца перад сваімі стэйкхолдарамі: яму патрэбны доказ, што грошы былі патрачаныя не проста на добрую справу, а на канкрэтныя змены ў свеце.	Даваць канкрэтны доказ зменаў. «Мы фінансавалі фестываль, таму што гэта важна для культуры» — не аргумент. «Мы фінансавалі праект, які змяніў успрыманне беларускай культуры ў 73 удзельнікаў і стварыў прафесійныя магчымасці для 40 мастакоў» — ужо аргумент.
Адсутнасць маштабаванасці	Культурніцкі праект — часта нешта адзінкавае, лакальнае, кантэкстуальнае. Донары, звывкля да логікі «чым большы ахоп, тым лепш», з цяжкасцю разумеюць каштоўнасць глыбокага ўздзеяння на невялікую аўдыторыю.	Тлумачыць логіку глыбіні: дзесяць чалавек, чыё прафесійнае жыццё змянілася, — больш прывабны доказ, чым тысяча чалавек, якія проста пабывалі на мерапрыемстве.
«Мяккасць» тэматыкі	У іерархіі донарскіх прыярытэтаў культура доўгі час знаходзілася ніжэй за гуманітарную дапамогу, ахову здароўя і эканамічнае развіццё.	Не абараняць культуру як такую, а паказваць сувязь з прыярытэтамі, якія донар ужо прызнаў важнымі: дэмакратыяй, грамадзянскай супольнасцю, псіхасацыяльнай устойлівасцю, правамі чалавека.

На гэтыя страхі арганізацыя часцей за ўсё рэагуе адным з двух няправільных спосабаў:

- 1) ігнаруе праблему і піша пра каштоўнасці, прыгажосць, важнасць культуры;
- 2) пачынае гаварыць выключна на мове лічбаў (ахопы, прагляды, наведванні).

Правільны шлях знаходзіцца паміж гэтымі дзвюма крайнасцямі.

Прыклад: як пісаць?

Версія першая (да перапрацоўкі)	Версія другая (перапрацаваная)
«Фестываль аб'яднае беларусаў у дыяспары, пазнаёміць еўрапейскую аўдыторыю з багаццем беларускай культуры, падтрымае мастакоў, вымушаных пакінуць краіну».	«Фестываль ахопіць не менш за 2000 удзельнікаў у чатырох гарадах. 60% аўдыторыі складуць людзі, якія не маюць беларускага паходжання, для іх гэта будзе першы кантакт з беларускай культурай. Паводле апытання ўдзельнікаў папярэдняга фестывалю, 73% паведамлілі пра змяненне ўспрымання Беларусі пасля мерапрыемства. Для 40 мастакоў удзел стане першым публічным выступам пасля эміграцыі, што стварае ўмовы для аднаўлення іх прафесійнай дзейнасці ў новым кантэксце».

Сэнс праекта не змяніўся — змянілася толькі мова апісання.

2. Тры ўзроўні нематэрыяльнага выніку ў культуры

Калі культурніцкая арганізацыя кажа «наш вынік нельга палічыць, нельга вымераць» — часцей за ўсё гэта азначае, што яна змешвае тры розныя вынікі, кожны з якіх патрабуе свайго асобнага падыходу.

Узровень 1. Веды і інфармаванасць

Як вымераць: апытанні да і пасля мерапрыемства, тэсты, аналіз паводзінаў аўдыторыі пасля кантакту з праектам, колькасць новых падпісчыкаў на працягу тыдня пасля падзеі, аб'ём арганічнага пошуку па звязаных запыхах, колькасць рэпостаў з уласным каментаром.

Важна: гэта яшчэ не імпакт, а Outcome — змена ў канкрэтных людзей. Вельмі важны першы крок, але тыповая памылка — спыніцца на гэтым узроўні і лічыць яго дастатковым.

«Мы расказалі 500 людзям пра беларускую культуру» — вельмі добра, але донар заўсёды спытае: што змянілася ад таго, што яны гэта даведаліся?

Узровень 2. Адносіны і ідэнтычнасць

Як вымераць:

- Інтэрв'ю з удзельнікам праз шэсць месяцаў пасля праекта — не пытанне «вам спадабалася?», а «як змянілася ваша адчуванне сувязі з беларускай культурай за апошні год?»

- Наратыўны аналіз — аналіз таго, як людзі распавядаюць свае гісторыі: чалавек, які піша «я — беларус, які нясе сваю культуру ў Еўропу», дэманструе вымяральную змену ідэнтычнасці.
- **Метад Most Significant Change** — удзельнікам задаюць адно простае пытанне: **«Што самае значнае змянілася для вас у выніку ўдзелу ў гэтым праекце?»** Адказы збіраюцца і аналізуюцца, а найбольш паказальныя гісторыі адбірае не сама арганізацыя, а група стэйкхолдараў. Метад прыняты буйнымі донарамі менавіта таму, што ён сумленны: арганізацыя не фармулюе чаканы адказ, а слухае.

Узровень 3. Паводзіны і дзеянні

Як вымераць: адсочванне канкрэтных дзеянняў, колькасць людзей, якія запусцілі ўласныя ініцыятывы пасля ўдзелу ў праграме, даныя пра выкарыстанне мовы, follow-up-апытанні праз паўгода або год з канкрэтным пытаннем пра дзеянні, партнёрскія даныя ад арганізацый, якія атрымалі новых людзей праз вашу сетку.

Адна добра задакументаваная гісторыя змены мацнейшая, чым спіс з 50 імёнаў. «Шэсць з дзесяці ўдзельнікаў паведамілі, што ўпершыню адчулі сувязь з беларускай культурай» — не ідэальны, але цалкам рэальны доказ імпаку.

3. Інструменты вымярэння

Колькасныя інструменты

Інструмент	Што паказвае
Ахоп	Унікальныя наведвальнікі, прагляды відэа, загрузкі матэрыялаў, новыя падпісчыкі пасля мерапрыемства. Гэта базавы ўзровень: неабходны, але недастатковы — адказвае на пытанне «колькі людзей мы дасягнулі», але не на пытанне «што з імі адбылося».
Уцягнутасць	Сярэдні час на сайце або платформе, працэнт вяртання аўдыторыі, колькасць рэпостаў з уласным каментаром, удзел у абмеркаванні. Больш глыбокі паказчык: сведчыць, што аўдыторыя ўзаемадзейнічала з праектам.
Партыцыпацыя, або ўдзел	Колькасць удзельнікаў і працэнт паўторных удзельнікаў — адзін з наймацнейшых індикатараў каштоўнасці праекта: людзі, якія вяртаюцца зноў і зноў, галасуюць сваім часам. Плюс геаграфічны ахоп і дэмаграфічная разнастайнасць аўдыторыі.
Медыйная прысутнасць	Колькасць публікацый пра праект, сумарны ахоп гэтых публікацый, танальнасць і глыбіня матэрыялаў.

Якасныя інструменты

- **Апытанні ўдзельнікаў** — кароткія, канкрэтныя, з адкрытымі пытаннямі. Аптымальны фармат: 3–5 закрытых пытанняў па шкале ад 1 да 5 і 1–2 адкрытыя («што змянілася для вас пасля гэтага праекта?»). Збіраць трэба адразу пасля мерапрыемства і паўторна праз 3–6 месяцаў — другі замер паказвае, што змены ўстойлівыя, а не эмацыйны водгук у моманце.
- **Інтэрв'ю з ключавымі ўдзельнікамі** — 15–20 хвілін, 5–7 пытанняў з фокусам на зменах: не «вам спадабалася?», а «што вы робіце інакш?», «як змяніўся ваш погляд на сваю культурную ідэнтычнасць?», «чаго б не адбылося ў вашым жыцці, калі б гэтага праекта не было?»
- **Метад Most Significant Change** — адно пытанне, найлепшыя гісторыі ідуць у справядчаснасць і ў наступныя заяўкі як жывыя доказы.

4. Сторытэлінг у грантавых заяўках

Донар чытае сотні заявак запар і запамінае толькі тую, у якой была самая цікавая гісторыя, а не тую, дзе была найбольшая лічба. Гэтую гісторыю называюць «шляхам героя» — і героем тут з'яўляецца не арганізацыя, а чалавек, чыё жыццё змянілася дзякуючы праекту.

Структура гісторыі

Элемент	Змест
Загалолак	Сутнасць змены ў адной фразе. Не «гісторыя Ганны», а, напрыклад, «Як адзін архіў вярнуў жанчыне яе мову».
Кантэкст і выклік	Якая праблема стаяла перад героем — канкрэтна і з дэталямі. Не «беларусы ў эміграцыі губляюць сувязь з культурай», а: «Ганна з'ехала з Мінска ў 2021 годзе. У Берліне яна гаварыла толькі па-нямецку і па-руску. Беларуская мова, на якой яна вырасла, паступова сыходзіла з яе жыцця, таму што не было нагоды яе выкарыстоўваць».
Візія	Што магло б быць інакш, калі б існаваў ваш праект.
Рэалізацыя	Што канкрэтна адбылося: якія былі крокі, інструменты.
Вынік	Адначасова колькасны і якасны. «Праз год пасля пачатку працы з платформай Ганна пачала весці дзённік па-беларуску. Яна кажа, што гэта першае, што яна робіць кожную раніцу».

Элемент	Змест
Цытата ўдзельніка	Прамая цытата ад першай асобы — самы моцны элемент гісторыі.
Выснова	Што гэта значыць на сістэмным узроўні: гісторыя Ганны — гэта не толькі гісторыя Ганны, а гісторыя цэлага пакалення.
Падзяка	Хто зрабіў гэта магчымым: партнёры, донары, супольнасці.

Залатое правіла вымярэння: адна моцная цытата ўдзельніка + адна лічба = пераканаўчы доказ змены.

Гісторыя арганізацыі (гісторыя заснавальніка)

Донары фінансуюць не праекты, а людзей, якім давяраюць — а давер будзецца праз разуменне таго, чаму і навошта чалавек робіць тое, што робіць. Структура такой гісторыі — невялікі раздзел, часта адзін-два абзацы ў апісанні каманды:

Трыгер	Што адбылося, што зрабіла гэтую працу неабходнай — канкрэтная падзея, а не «мы ўбачылі праблему».
Шлях	Што вы спрабавалі, што не працавала, што вы даведаліся ў працэсе — тут дарэчная шчырасць, можна ўключыць свае памылкі і тупіковыя сітуацыі.
Момант рашэння, пералому	Калі менавіта стала зразумела, што трэба рабіць менавіта гэта і толькі гэта.
Што змянілася	Што ўжо змянілася ў выніку вашай працы, хай штосьці невялікае, але рэальнае — і чаму вы ўсё гэта працягваеце.

5. Сістэма маніторынгу і ацэнкі

Маніторынг і ацэнка — не адно і тое ж

	Маніторынг	Ацэнка
Што гэта	Адсочванне таго, што адбываецца ў працэсе: ці ўсё ідзе па плане, ці трэба нешта скарактаваць.	Аналіз па выніку: чаго ўдалося дасягнуць і чаму.
Для каго	Інструмент кіравання — патрэбны перадусім вам.	Інструмент справаздачнасці — патрэбны доннару і вашым будучым грантадаўцам.

Табліца ацэнкі: працоўны інструмент

Практычны фармат — табліца з шасцю калонкамі, запаўняецца адзін раз на этапе планавання і становіцца працоўным дакументам на ўвесь перыяд праекта:

Індыкатар	Што менавіта вымяраецца — не проста «ўцягнутасць аўдыторыі», а, напрыклад, «працэнт удзельнікаў, якія вярнуліся на другое мерапрыемства».
Базавая лінія	Якое значэнне паказчык меў да пачатку праекта. Калі яго не было — нулявое значэнне або даныя папярэдняга аналагічнага перыяду. Без базавай лініі немагчыма даказаць змены.
Мэтавае значэнне	Рэалістычная і абгрунтаваная лічба
Метад збору	Апытанне праз Google Form, інтэрв'ю, аналіз статыстыкі платформы, партнёрскія справаздачы.
Частата	Штомесяц, пасля кожнага мерапрыемства, раз на квартал.
Адказны	Хто канкрэтна ў камандзе адказвае (можна не пісаць імя, але трэба пазначыць ролю або пасаду). Калі адказнага няма — значыць, гэта нічыя адказнасць.

Самая распаўсюджаная дарагая памылка — збіраць даныя пра ахоп і не збіраць даныя пра змены.

Просты прынцып: збірайце даныя з першага дня, нават калі яны здаюцца нязначнымі. Пяці хвілінная анкета з трох пытанняў пасля кожнага мерапрыемства («што змянілася для вас? што вы даведаліся новага? што плануеце зрабіць інакш?») праз год стане самым каштоўным дакументам у справаздачы.

6. Мова перакладу: ад мовы каштоўнасцяў да мовы імпакту

Прыклады перакладу

Мова каштоўнасцяў	Мова імпакту
Захаванне беларускай культуры	Дакументаванне і перадача культурнай спадчыны наступным пакаленням ва ўмовах дзяржаўнага падаўлення культурнай ідэнтычнасці.

Мова каштоўнасцяў	Мова імпаку
Падтрымка мастакоў	Умацаванне ўстойлівасці культурнага сектара і аднаўленне прафесійных магчымасцей для мастакоў у эміграцыі.
Стварэнне супольнасцяў	Развіццё сацыяльнага капіталу і гарызантальных сувязяў унутры дыяспары, крытычна важных для доўгатэрміновай псіхасацыяльнай устойлівасці.
Асвета аўдыторыі	Павышэнне інфармаванасці пра беларускую культурную ідэнтычнасць у асяроддзі аўдыторыі у краінах пражывання, што стварае аснову для палітычнай салідарнасці.
Натхненне людзей	Змена ўспрымання беларускай культуры як жывой, сучаснай і палітычна актуальнай.

Пяць фармулёвак, якія не варта пісаць у заяўцы

Не пішыце так	Пішыце так
«Наш праект унікальны»	«У адрозненне ад існуючых ініцыятываў Y і X, наш праект вырашае праблему праз механізм W, які да гэтага часу не выкарыстоўваўся ў дадзеным кантэксце».
«Мы верым у тое, што культура важная»	«Паводле даследавання, рэгулярны кантакт з роднай культурай зніжае ўзровень псіхасацыяльнага стрэсу ў людзей у эміграцыі на ... %. Наш праект стварае такі кантакт для (мэтавай групы)».
«Мы пастараемся дасягнуць»	«Праект дасягне наступных вынікаў: ...». Рэальныя рызыкі — асобна, у раздзеле кіравання рызыкамі, з канкрэтнымі мерамі мітыгацыі.
«Дзейнасць будзе працягнутая пасля заканчэння гранта»	«Устойлівасць праекта забяспечваецца праз тры механізмы: (актыў, які застанеца), (крыніцы фінансавання), (партнёрствы)».

Не пішыце так	Пішыце так
«Мы ахопім шырокую аўдыторыю»	«Праект ахопіць не менш за ... чалавек з (мэтавай аўдыторыі) у (гарадах/краінах) на працягу (тэрміну)».

Простае правіла праверкі: калі фразу можна ўставіць у любую заяўку любой арганізацыі, яе не павінна быць у вашай заяўцы. Кожны сказ павінен апісваць тое, што слушна толькі для вашага праекта.

Алгарытм чатырох крокаў для любога тэзіса

1. **Называем каштоўнасць.** «Мы захоўваем беларускую мову».
2. **Апісваем механізм змены** — адказ на пытанне «як менавіта?». «Праз стварэнне даступнага сучаснага кантэнтнага беларускай мове для моладзі ў дыяспары, які забяспечвае рэгулярны кантакт з жывой мовай без неабходнасці наведваць урокі або мець беларускамоўнае асяроддзе».
3. **Называем змену ў канкрэтнай групе.** Не «беларусы», а «беларусы ва ўзросце 20–35 гадоў, якія жывуць у Польшчы, Літве і Германіі больш за год».
4. **Даем вымяральны індикатар.** «Платформа публікуе не менш за чатыры адзінкі кантэнтнага тэзісу на тыдзень. Штомесечная актыўная аўдыторыя складае Х чалавек. Паводле апытання, праз шэсць месяцаў Y карыстальнікаў адзначаюць рост выкарыстання беларускай мовы ў паўсядзённым жыцці».

7. Нябачны імпакт: спецыфіка беларускага кантэксту

Частка імпаку беларускіх культурных праектаў прынцыпова нябачная, бо яго нельга зафіксаваць бяспечна. Дасведчаныя донары гэта разумеюць, але арганізацыя павінна сама пазначыць гэтую праблему ў заяўцы і прапанаваць спосабы працы з ёй — гэта не слабасць, а прыкмета сталасці.

Спосаб	У чым ён складаецца
Проксі-індыкатары	Тое, што нельга вымераць найпрост, вымяраем ускосна: колькасць запытаў на доступ да архіва, колькасць спампоўванняў з IP-адрасоў з Беларусі (там, дзе гэта тэхнічна магчыма і бяспечна), аб'ём арганічнага пошуку па рэлевантных запытах, актыўнасць у закрытых супольнасцях, дзе гэта можна адсочваць ананімна.

Спосаб	У чым ён складаецца
Зрух геаграфіі вымярэнняў	Частка імпакту вымяраецца ў дыяспары, дзе гэта бяспечна. Гэта не ўхіленне ад адказнасці, а сумленны адказ на рэальныя ўмовы працы.
Дакументаванне праз трэціх асобаў	Журналісты, даследчыкі, партнёрскія арганізацыі як крыніцы сведчанняў пра ўплыў праекта — напрыклад, акадэмічны артыкул, які спасылаецца на архіў арганізацыі.
Мова наўмыснай сумленнасці	Фармулёўкі кшталту «паводле ананімных водгукаў удзельнікаў», «згодна з інфармацыяй ад партнёрскіх арганізацый у рэгіёне», «паводле ўскосных даных» гучаць, можа, менш упэўнена, але гэта прыкмета метадалагічнай сумленнасці, якую донары, што працуюць з закрытымі кантэкстамі, цэняць вышэй за прыгожыя, але непацверджаныя сцвярджэнні.

8. Theory of Change: збіраем усё разам

Theory of Change — абавязковы элемент большасці сур'ёзных заявак, але культурніцкія арганізацыі часта пішуць яе фармальна, капіруючы структуру без рэальнай логікі.

Сем элементаў Theory of Change на прыкладзе заяўкі на стварэнне лічбавай платформы пра беларускую культуру

Элемент	Пытанне	Прыклад
Праблема	Што менавіта не так у свеце? (канкрэтна і правяральна)	Беларуская культурная ідэнтычнасць сістэмна падаўляецца дзяржавай унутры краіны; маладыя беларусы ў эміграцыі губляюць сувязь з мовай і культурай праз адсутнасць даступнага сучаснага культурнага асяроддзя на роднай мове.
Мэтавая група	Хто канкрэтна пакутуе ад гэтай праблемы? (максімальна канкрэтна)	Беларусы ва ўзросце 20–35 гадоў, якія жывуць у Польшчы, Літве і Германіі больш за год і не маюць рэгулярнага беларускамоўнага асяроддзя на новым месцы.
Умяшальніцтва	Што менавіта робіць арганізацыя	Стварэнне лічбавай платформы з сучасным беларускамоўным

Элемент	Пытанне	Прыклад
	і чаму менавіта гэта?	<i>кантэнтам — музыкай, літаратурай, падкастамі, дакументальным відэа — без рэгістрацыі і геаблакіроўкі. Лічбавы фармат не патрабуе геаграфічнай канцэнтрацыі аўдыторыі і даступны людзям, якія пазбягаюць публічных мерапрыемстваў з меркаванняў бяспекі.</i>
Дапушчэнне	У што арганізацыя верыць адносна таго, як працуюць яе змены? (самая сумленняя і самая важная частка)	<i>Рэгулярны кантакт з жывой культурай на роднай мове запавольвае працэс страты ідэнтычнасці; сучасны фармат кантэнту важны для маладой аўдыторыі; даступнасць без бар'ераў крытычна важная для людзей, якія пазбягаюць публічнасці.</i>
Outcomes	Што зменіцца ў мэтавай групе на працягу 1–2 гадоў?	<i>Карыстальнікі платформы паведамляюць пра рост выкарыстання беларускай мовы ў паўсядзённым жыцці; удзельнікі мерапрыемстваў знаходзяць прафесійныя сувязі ў дыяспары; мастакі аднаўляюць прафесійную ідэнтычнасць.</i>
Impact	Што адбудзецца з сістэмай у цэлым, калі outcomes будуць стабільна дасягнутыя?	<i>Беларуская культурная ідэнтычнасць захоўваецца і перадаецца наступнаму пакаленню дыяспары; фармуецца ўстойлівая культурная інфраструктура за межамі Беларусі; беларуская культура становіцца бачнай у еўрапейскай культурнай прасторы.</i>
Індыкатары	Як арганізацыя зразумее, што змена адбылася?	<i>Штомесячная актыўная аўдыторыя платформы (колькасны); працэнт вяртання карыстальнікаў (колькасны); вынікі апытання праз 12 месяцаў (колькасны і якасны); колькасць мастакоў з новымі прафесійнымі магчымасцямі (колькасны); гісторыі ўдзельнікаў паводле метаду Most Significant Change (якасны).</i>

Допушчэнне — самая сумленная частка, якую часцей за ўсё прапускаюць: яна паказвае, што арганізацыя разумее, што яе тэорыя можа аказацца няслушнай, і гатовая гэта адсочваць. Гэта адрознівае арганізацыю, якая думае, ад той, што проста праводзіць адно мерапрыемства за другім. Калі ўсе сем элементаў звязаныя паміж сабой, Theory of Change перастае быць фармальнасцю і становіцца сэрцам заяўкі.

Рэзюмэ лекцыі

Нематэрыяльны вынік культуры — гэта не недахоп, які трэба хаваць або кампенсавать, а асаблівасць, якую трэба ўмець апісваць. Донары не патрабуюць немагчымага — яны хочуць логікі, сумленнасці і сістэмнасці.

Тры ўзроўні нематэрыяльнага выніку — змена ведаў, змена адносінаў, змена паводзінаў — патрабуюць розных інструментаў, але ўсе тры паддаюцца дакументаванню.

Тэхніка перакладу з мовы каштоўнасцяў на мову зменаў — навык і інструмент, які выпрацоўваецца праз практыку: прымяняйце яго і алгарытм «каштоўнасць → механізм → індикатар» да кожнай заяўкі.

Чалавечы сторытэлінг — нясучая канструкцыя любой заяўкі: адна добра расказаная гісторыя пераконвае мацней, чым старонка статыстыкі, а ў пары з лічбай стварае доказ, які надоўга застаецца ў памяці.

Theory of Change — не бюракратычны дакумент для галачкі, а карта логікі арганізацыі, якая паказвае донару, што перад ім людзі, якія разумеюць, што і навошта робяць.

Нябачны імпакт беларускага кантэксту — рэальнасць, якую трэба мець смеласць назваць найпрост і прапанаваць донарам канкрэтныя альтэрнатыўныя спосабы яе фіксацыі.