

Dvanáct finančních modelů pro průkopnická místa

Tento článek je překladem dokumentu naší partnerské církve z Nizozemí (Protestantse kerk Nederland). Originál je [zde](#). Texty v barevných rámečcích jsou naším doplněním.

V síti průkopnických míst jsme uspořádali brainstorming nad druhy financování, se kterými se v praxi setkáváme. Jako výchozí jsme identifikovali dvanáct modelů, které níže přehledně uvádíme a stručně rozpracováváme. Ve všech případech je důležité přistupovat k dárcům co nejvíce jako k **partnerům v misii**, které do poslání průkopnického místa zapojujeme.

Přehled dvanácti modelů ve čtyřech skupinách

Vlastní příjmy

1. Pravidelné dary členů společenství jako stabilní příjem
2. Spojení průkopnického místa se (sociálním) podnikáním
3. Účastníci nebo klienti platí za aktivity a služby

Nízké náklady

4. Vedoucí, kteří dobrovolně investují hodně času vedle běžného zaměstnání („stanotvůrci“)
5. Živá komunitní forma, která průkopnické místo nese a snižuje potřebu placené práce
6. Rozvoj nízkonákladového místa s minimálními výdaji

Hledání finanční podpory

7. Osobní okruh přátel, kteří finančně podporují vedoucí osobu/osoby
8. Nadace přátel, která průkopnické místo dlouhodobě podporuje
9. Podnikatelská síť kolem průkopnického místa

Spolupráce s dalšími subjekty

10. Průběžné získávání grantů a fondů
11. Dotace na sociálně-společenské aktivity průkopnického místa
12. Trvalá podpora vysílajícího sboru/sborů ve vzájemném vztahu

Vlastní příjmy

1. Pravidelné dary členů společenství jako stabilní příjem

Jde v podstatě o nejběžnější model, který známe z církve. Průkopnické místo může například jednou za čas vyhlásit kampaň typu „5% a hlavu vzhůru!“. Pokud by to byl příliš velký krok, lze se na účastníky obracet i jinými způsoby – ať už se považují za členy, účastníky nebo přátele průkopnického místa. V

každém případě je nejdůležitější od samého začátku **pracovat na kultuře dávání a spoluzodpovědnosti**.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou je, že tento model předpokládá a podporuje pocit spoluvlastnictví. Další výhodou je relativní stabilita příjmů. Nevýhodou může být, že se někteří návštěvníci mohou cítit pod tlakem. Na základě zkušeností z církve i od průkopníků se však stále více ukazuje, že jsme často až příliš opatrní v tom, co od lidí žádáme. Pro účastníky je možnost finančně přispívat přirozenější, než si myslíme.

- ❖ klasické sbírky, příspěvky na činnost, salár
- ❖ příspěvky angažovaných členů i sympatizantů z širšího okruhu
- ❖ ideálně pravidelné trvalé příkazy

2. Spojení průkopnického místa se (sociálním) podnikáním

Sociální podnikání je podnikání, které generuje zisk. Rozdíl oproti „běžnému“ podnikání spočívá v tom, že vydělávání peněz není cílem samo o sobě, ale slouží společenskému účelu. V tomto případě je výdělek ze sociálního podniku určen pro průkopnické místo.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou je existence skutečného výdělečného modelu. Nevýhodou může být, že podnikání se snadno dostává do napětí s někdy málo flexibilními církevními strukturami, což může vést k oddělování se od církve. Další nevýhodou je časová náročnost: vedení a starost o podnikání snadno zabere několik dní v týdnu.

V rámci průkopnického místa je např. provozována kavárna, knihkupectví, komerční služba hlídání dětí či second hand. Výdělky jdou jak na provoz podnikání, tak na průkopnickou službu. Často v podniku pracují přímo průkopníci, kteří tak výdělečnou činnost kombinují přímo se službou samotnou.

3. Účastníci nebo klienti platí za aktivity a služby

Tento model lze zařadit i pod jiné modely, ale v diskusích o financování bývá často zmiňován samostatně. Má blízko k oběma prvním modelům. Některé aktivity či služby jsou zde vědomě nabízeny na „náboženském trhu“. Lidé za ně platí, aniž by se dlouhodobě zavazovali ke komunitě – a ani se to od nich přímo neočekává. Komunita sdílející víru se tak profiluje jako jakási náboženská „servisní organizace“ na sociálně-komerčním základě.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou je oslovení lidí, kteří mají zájem o spiritualitu, smysl a rituály při významných životních událostech, ale nechtějí se dlouhodobě vázat ke komunitě. Zároveň jde často o lidi, kteří nedůvěřují bezplatným nabídkám – obávají se skrytých motivů nebo nízké kvality. Nevýhodou může být vnitřní napětí u průkopníků, kteří chtějí nést evangelium do světa s přesvědčením, že evangelium a komerce nejdou dohromady. Může také vznikat napětí kolem pojetí budování společenství mezi nositeli komunity, účastníky aktivit a klienty služeb.

Může jít o placené přednášky, koncerty, workshopy, víkendové pobyty a jiné akce. Lze ale také uplatnit na menším měřítku: například větší dětský tábor může generovat zisk, který pokryje náklady pro účast vedoucích.

Nízké náklady

4. Vedoucí, kteří dobrovolně investují hodně času vedle běžného zaměstnání (stanotvůrci)

Jde o starý a osvědčený model, který používal už apoštol Pavel (ve Skutcích 18,3 je zmíněno, že se živil výrobou stanů). Jeho zaměstnání mu dávalo svobodu pro apoštolskou službu. Tento model je dodnes běžný i na misijním poli. Vedoucími zde může být celý tým nebo jeho část. Místo zaměstnání může jít i o důchod nebo o partnera s dostatečným příjmem.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou je finanční nezávislost průkopníka, což přináší svobodu. Další výhodou je možnost využít v práci s lidmi odborné znalosti ze zaměstnání. Pokud je celý tým složen ze „stanotvůrců“, posiluje to iniciativu a pocit odpovědnosti. Nevýhodou může být menší prostor pro teologickou formaci a někdy i pro samotnou práci.

Někdy si průkopníci na svou službu přivydělávají např. překlady, přednáškami či lektorováním, ruční výrobou, vlastním podnikáním apod.

5. Komunitní způsob života, který nese průkopnické místo

Tento model počítá s možností komunitního spolubydlení. Členové komunity chtějí sdílet život nejen mezi sebou, ale i směrem ven – se sousedstvím či s jinou vybranou cílovou skupinou. Taková komunita přirozeně vytváří silnou základnu dobrovolníků, takže je v ideálním případě potřeba méně placené práce.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou je silně angažované jádro, navíc pevně ukotvené na jednom místě. Nevýhodou je, že komunitní způsob života je sám o sobě náročným cílem a hrozí přílišné provázání osobního života a dobrovolnictví nebo větší potenciál k vnitřnímu napětí a konfliktům. Taková komunita navíc nevzniká snadno.

Příkladem může být „kibuc“, farma či sborový dům, kde lidé žijí do jisté míry společně (např. se setkávají jednou za týden ke společnému jídlu či k pravidelné modlitbě). V našich podmínkách může jít i o kombinaci členů komunity, kteří bydlí společně, spolu s dalšími členy komunity, kteří v místě bydlet nemohou, ale přijíždějí např. na víkendy či s jinou pravidelností.

6. Rozvoj nízkonákladového místa s minimálními výdaji

Zisk tohoto modelu spočívá především v kontrole nákladů. V praxi to znamená maximální využívání dostupných zdrojů: prostor (obývací pokoje, bezplatné sály), lidí (dobrovolníci, přátelé), vybavení a materiálu.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhoda je zřejmá: co se neutratí, to není třeba vydělat. Průkopníci „cestují nalehko“, což může přinášet rychlost a flexibilitu. Nevýhodou může být přílišná neformálnost a omezení co se týče aktivit a dalších možností.

Inventura, kterou můžeme ve sboru či průkopnickém místě udělat, se netýká jen peněz, ale i času a tzv. „člověko-hodin“. Kolik kdo měsíčně do projektu či aktivity vkládá svého času? Co z toho je opravdu potřeba, kde by se dalo několik hodin ušetřit (např. efektivita porad, vytvoření samostatných pracovních skupin, důslednějším zacílením aktivit...)?

Hledání finanční podpory

7. Osobní okruh přátel podporující vedoucí osobu/osoby

Vedoucí průkopnického místa si zajišťuje obživu prostřednictvím osobní sítě svých vlastních přátel. Průkopník s touto podpůrnou skupinou komunikuje na osobní úrovni. Jde o běžný model mezi misionáři v Nizozemí i jinde.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou tohoto modelu je, že průkopnické místo má k dispozici pracovníka či pracovníci, aniž by bylo nutné zahrnovat jeho či její personální náklady do rozpočtu (nízké náklady). Další výhodou je, že takový průkopník bude proaktivní a cílevědomý v dosahování výsledků, protože o nich pravidelně informuje své podporovatele. Takový průkopník bývá organizačně zdatný, vztahově orientovaný a schopný budovat síť kontaktů – to jsou vše dobré vlastnosti pro průkopnictví!

Nevýhodou je, že pokud průkopník odejde, odejdou spolu s ním i finanční prostředky na zaměstnání jiného průkopníka. Další nevýhodou je, že okruh přátel průkopníka se často více zajímá o jeho osobní situaci než o samotnou práci. Průkopník se proto musí o to víc snažit, aby se jeho přátelé stali také přáteli průkopnického místa. A konečně: průkopník není finančně závislý na průkopnickém místě ani na podporujícím sboru. Může se tak snadněji vydat vlastní cestou, kdy jej bude obtížnější vést či usměrňovat.

Efektivní je model, kdy vedoucí vede tým, který se na této službě podílí. Za externí tým považuje i své přispěvatele (dárce), kterým komunikuje, že jsou jeho externí tým, že mu umožňují službu, a proto je pravidelně informuje či zve k návštěvám průkopnického místa. Zároveň část své práce bude trávit tímto fundraisingem a je potřeba s tím počítat. Nevýhodou je také větší tlak na výsledky, kterými by se šlo prezentovat.

8. Nadace přátel, která průkopnické místo dlouhodobě podporuje

Na rozdíl od předchozího modelu je zde podporováno místo, nikoli konkrétní osoba. Model je podobný kulturním a neziskovým institucím, které často zakládají svůj „Klub přátel“. V tomto modelu oslovujeme ty, kterým na daném místě či projektu záleží. Ti za svou podporu také často něco mohou získat: například každoroční setkání, osobně psaný dopis, ruční výtvar z dílny průkopnického místa apod. Může to být také způsob, jak vyvážit některé nevýhody předchozího modelu – v praxi se pak oba modely kombinují.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Zdá se nám, že tento model má především výhody. Vzniká širší okruh drobných dárců, na které je možné se pravidelně obracet a udržovat s nimi kontakt oběžníkem či newsletterem. Pravděpodobně se k naší práci také rádi připojí přímluvnou modlitbou.

Existují situace, kdy se bez externích zdrojů nelze obejít – obecně ale platí, že jakékoliv vnější financování s sebou nese riziko menšího pocitu spoluvlastnictví ze strany členů a návštěvníků společenství. Další nevýhodou je zvýšená organizační a administrativní zátěž spojená se založením a provozem nadace či spolku. Pokud se využije bankovní účet vysílajícího sboru, může být otázkou rozhodovací pravomoc a transparentnost.

Často se začíná vytvořením podpůrného modlitebního týmu, který později reaguje na materiálové či finanční potřeby průkopnické služby. Někteří podporují službu jednorázově při konkrétní potřebě, jiní přispívají pravidelně. Příjemcem pomoci a podpory je tedy v tomto případě celé průkopnické místo (ne vedoucí).

9. Podnikatelská síť kolem průkopnického místa

V tomto modelu tvoří „přátele“ průkopnického místa podnikatelé nebo firmy, kterým na poslání průkopnického místa záleží a je pro ně inspirativní. Přispívají jednorázově nebo pravidelně. Mohou být také osloveni, aby financovali konkrétní nákup. Případně mohou místo financí poskytovat vybavení či prostory pro aktivity.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou tohoto modelu je, že prostřednictvím podnikatelské sítě lze získat významné finanční částky. Podnikatelé často hledají inspirativní cíle, které by mohli podpořit.

Nevýhodou může být, že se obvykle nejedná o pravidelné příjmy. Pokud se na takových větších dárcích staví rozpočet ve větší míře, představují nejistý faktor. Zároveň je důležité mít jasno v tom, co se případně za dar očekává, a zda je to v souladu s charakterem a etickým nastavením průkopnického místa.

Někteří podnikatelé se rádi připojí, a to i většími částkami. Práce s nimi je ovšem disciplínou, které je třeba se naučit. Podnikatelé přemýšlejí jinak než individuální dárce. Chtějí vidět konkrétní plány a to, že jejich peníze posunou průkopnickou službu nebo samotné průkopníky na další úroveň, a to ať už v rozsahu služby nebo ve zvýšení kompetencí a dovedností vedoucích a dobrovolníků.

Spolupráce s dalšími subjekty

10. Průběžné získávání grantů a fondů

Samotný grant či fond nelze nikdy považovat za trvalý zdroj příjmů. Fondy jsou vždy časově omezené a bude potřeba je v budoucnu nahradit jinými zdroji. Pokud se však pracuje s různými fondy a se specifickými dílčími projekty, může jít po delší dobu o relativně stabilní zdroj příjmů. Věnovat se tomuto druhu fundraisingu se proto dlouhodobě vyplatí.

Zajímavou formou je také crowdfunding, který se částečně překrývá s okruhem přátel nebo s podnikatelskou sítí. Crowdfunding je však více zaměřený na jednorázové dary pro velmi konkrétní cíle. Nemusí tedy nutně vytvářet dlouhodobé vztahy – důležité je především nadchnout lidi pro konkrétní záměr.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou tohoto modelu je, že maximálně využívá finanční prostředky dostupné v různých fondech i mezi širokou veřejností. Nevýhodou je, že vyžaduje čas a určitou míru odbornosti – je třeba tyto zdroje vyhledávat a hledat si k nim vhodnou cestu. A to často není typ činnosti, ze kterého by průkopníci čerpali energii.

Může jít o granty vysílající církve nebo nadace velkých firem. Všeobecně platí, že existují plány, fondy, granty, ale spíše nejsou lidi, kteří by je realizovali. Stojí za to si proto udělat průzkum v okolí, o jaké právě vypisované granty je možnost se hlásit.

11. Dotace na sociálně-společenské aktivity průkopnického místa

V kontextu participativní společnosti se otevírají nové příležitosti pro získávání dotací na sociálně-společenské aktivity. Místní samosprávy i sociální fondy často hledají spolehlivé partnery, kteří jsou skutečně součástí dané čtvrti nebo regionu. Průkopnické místo tímto způsobem může rozvíjet a rozšiřovat svou diakonickou službu a posilovat svou přítomnost v místní komunitě.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou tohoto modelu je, že se jedná o financování za konkrétně poskytované služby, což mu dává určitou stabilitu. Nevýhodou je, že politické prostředí může být proměnlivé, a to zvláště ve vztahu k náboženským organizacím. To, co má jeden představitel samosprávy v oblibě, může jiný snadno přehlížet nebo dokonce odmítat.

Je to podobné jako v předchozím bodě, ale nyní jde o zdroje z úřadů, obcí, měst, krajů, ministerstev či z Evropské unie. Kromě zdrojů na sociální služby se prostředky vypisují také na určité cílové skupiny – děti, mládež, důchodci, rodiče na mateřské s dětmi, lidé na okraji společnosti... Lze najít také zdroje na ekologické, nízkoprahové, volnočasové či komunitní programy.

12. Trvalá podpora vysílajícího sboru/sborů ve vzájemném vztahu

Mnoho průkopnických míst udržuje silný vztah s vysílajícím sborem. Je ale důležité vyjasnit si, jakým způsobem a jak dlouho bude vysílající sbor průkopníky finančně podporovat. Obě strany stojí před

úkolem najít vhodný způsob spolupráce, v němž bude docházet k trvalému duchovnímu, organizačnímu a/nebo finančnímu propojení – a to ideálně v rovnocenném a vzájemném vztahu jako „partneři v misii“.

Vedle vysílajícího sboru lze uvažovat také o dalších „partnerech v misii“ – do podpory se mohou zapojit i jiné sbory. Často jde o zajištěné či jinak silné sbory, které chtějí investovat do inspirativních misijních iniciativ a zároveň chtějí získat možnost se od nich učit.

Výhody a nevýhody tohoto modelu

Výhodou tohoto modelu je, že se zde uskutečňuje biblický princip: silní nesou slabé. Zároveň zde získává na důležitosti náš vnitřní „církevní ekosystém“, v němž se jednotlivá společenství vzájemně doplňují a posilují.

Nevýhodou je, že budování a udržování těchto vztahů může stát mnoho času a energie. „Partneři v misii“ často chtějí průkopníky navštěvovat s vlastními skupinami nebo naopak pravidelně zvou někoho z průkopnického místa, aby s nimi sdílel něco inspirativního. Další nevýhodou silně podporujícího vysílajícího sboru může být oslabení motivace hledat vlastní zdroje příjmů.

Impulem pro vyslání svých lidí do průkopnických aktivit nebo k založení průkopnického místa může být skutečnost, že původní sbor je silný a pro nové služebníky či generace není moc prostoru pro vedoucí pozice, které jsou v podstatě obsazené. Sbor objeví ve svých řadách členy, kteří chtějí mít více odpovědností, mají ambice rozjet nové služby a aktivity a pokud jim tento prostor sbor nevytvoří, tak nejspíše odejdou tam, kde prostor dostanou.

Kombinace modelů

V praxi se často využívá kombinace více modelů. Například jedno z průkopnických míst má dobře fungující, dotacemi podporovanou sociální složku (model 8), zároveň v komunitě panuje kultura dávání (model 1) a průkopník navíc ještě na částečný úvazek pracuje v jiném zaměstnání (model 2). K tomu se přidávají i různé fondy, které činnost podporují.

Výhody a nevýhody kombinovaných modelů

Výhody tohoto přístupu jsou zřejmé: více menších zdrojů příjmů činí místo méně zranitelným než závislost na jednom či dvou velkých zdrojích. Platí tu staré nizozemské přísloví: jedenáct desetiníků je víc než jeden zlatý. Zároveň se tak vytváří široká základna podporovatelů, díky níž je místo neseno širším společenstvím.

Nevýhodou samozřejmě je, že všem těmto dárcům a podporovatelům je potřeba věnovat pozornost a energii.