

# Twaalf mogelijke financieringsmodellen voor proefplekken

Elke pioniersplek heeft een verdienmodel nodig. Of meerdere verdienmodellen. Want zelfs als je kiest voor een low-budget-proefplek heb je uitgaven. Daar moeten inkomsten tegenover staan. Onder een verdienmodel verstaan we de manier waarop een pioniersplek inkomsten genereert. Maar aan welke modellen moeten we dan denken? In het netwerk van proefplekken deden we een brainstormsessie over de verdienmodellen die we in de praktijk zoal tegenkomen. We vonden er om te beginnen twaalf, die we hieronder op een rij zetten en kort uitwerken. In alle gevallen is het belangrijk om de donateurs zoveel mogelijk te benaderen als partners in missie; betrek hen in de missie van de proefplek.

## Overzicht van de twaalf modellen in vier clusters

### Eigen inkomsten genereren

1. Via regelmatige giften stevige inkomsten vanuit de eigen geloofsgemeenschap
2. Het combineren van een geloofsgemeenschap met een (sociale) onderneming
3. Deelnemers of afnemers laten betalen voor activiteiten en dienstverlening

### Weinig kosten maken

4. Voortrekkers die vrijwillig veel tijd investeren naast een reguliere baan (tentenmakers)
5. Een leefgemeenschap die de pioniersplek draagt zodat er minder betaalde inzet nodig is
6. Het ontwikkelen van een low-budget-plek met nauwelijks uitgaven

### Financiële steun zoeken

7. Een persoonlijke vriendenkring die financiële steun geeft aan de voortrekker(s)
8. Een vriendenstichting die de pioniersplek structureel gaat steunen
9. Een zakelijk netwerk rond de pioniersplek

### Samenwerken met anderen

10. Doorgaande fondsenwerving
11. De sociaal-maatschappelijke activiteiten van de pioniersplek laten subsidiëren
12. Blijvende ondersteuning door de zendende kerk(en), in een wederkerige relatie

## Eigen inkomsten genereren

### 1. Via regelmatige giften stevige inkomsten vanuit de eigen geloofsgemeenschap

Dit is in feite het meest klassieke model, dat we kennen van de kerkelijke bijdrage. Het is denkbaar dat een pioniersplek op een bepaald moment gaat meedoen met [Actie Kerkbalans](#). Als dit een stap te ver is, kan ook op andere manieren een beroep worden gedaan op de deelnemers, of ze nu als leden worden beschouwd of als deelnemers of vrienden. **Hoe dan ook is het belangrijk vanaf het begin aan een cultuur van geven en bijdragen te werken.**

### *Voor- en nadelen van dit model*

Voordeel van dit model is dat het eigenaarschap veronderstelt en bevordert. Een ander voordeel: je kunt als plek op de bijdragen rekenen. Nadeel is dat sommige bezoekers zich onder druk gezet kunnen voelen. Inmiddels geloven we binnen de leergemeenschap wel dat we vaak te voorzichtig zijn in wat we vragen van mensen. Deelnemers vinden het waarschijnlijk normaler dan we denken.

## 2. Het combineren van een geloofsgemeenschap met een (sociale) onderneming

Een sociale onderneming is een onderneming, waarmee dus geld verdiend wordt. Het verschil met een 'gewone' onderneming is dat geld verdienen geen doel op zich is maar dienstbaar is aan een maatschappelijk doel. In dit geval wordt in de sociale onderneming het geld verdiend voor de pioniersplek.

### *Voor- en nadelen van dit model*

Een voordeel is dat er een echt verdienmodel is. Er wordt geld verdiend binnen een onderneming. Een nadeel is dat ondernemerschap gemakkelijk op gespannen voet kan komen te staan met (stroperige) kerkelijke structuren en daardoor kan loszingen van de kerk. Nog een nadeel: dit doe je er niet zomaar even bij. Het opzetten van een sociale onderneming kost zomaar drie dagen per week.

## 3. Deelnemers of afnemers laten betalen voor activiteiten en dienstverlening

Dit model kan ook ondergebracht worden bij andere modellen. Maar tijdens gesprekken rond de financieringsmodellen wordt het vaak als een op zichzelfstaand model genoemd. Het ligt het dichtst aan tegen de geloofsgemeenschap met een sociale onderneming. Bepaalde activiteiten of diensten vanuit de geloofsgemeenschap worden hierbij bewust in de religieuze of zingevingsmarkt gezet. Mensen betalen hiervoor zonder dat zij zich structureel aan de geloofsgemeenschap verbinden. Dit wordt ook niet van hen verwacht. De geloofsgemeenschap profileert zich dus eigenlijk ook als een soort religieuze service-instelling, op sociaal-commerciële basis.

### *Voor- en nadelen van dit model*

Het voordeel van dit model is dat het aansluit bij groepen die wel iets willen met spiritualiteit, zingeving en rituelen bij belangrijke levensgebeurtenissen, maar die zich daarvoor niet structureel willen verbinden aan een geloofsgemeenschap. Tegelijk zijn dit ook vaak mensen die een gratis aanbod niet vertrouwen omdat er dan vast een addertje onder het gras zal zitten of het geen kwaliteit zal hebben. Een nadeel is dat het kan ingaan tegen het gevoel van pioniers die met het evangelie actief willen zijn in de wereld, met de overtuiging dat evangelie en commercie niet samengaan. Verder kan het misschien spanningen oproepen rond (de visie op) gemeenschapsvorming, tussen *drag*ers van de gemeenschap, *deelnemers* aan activiteiten en *afnemers* van dienstverlening. Denk daarbij ook aan de vraag of alles wat bij een geloofsgemeenschap hoort wel los verkrijgbaar kan zijn. Daarover moet dus in ieder geval overeenstemming zijn bij de dragers in de kerngemeenschap.

## **Weinig kosten maken**

## 4. Voortrekkers die vrijwillig veel tijd investeren naast een reguliere baan (tentenmakers)

Dit is ook een oud en beproefd model, de apostel Paulus hanteerde het al (Handelingen 18:3, waar letterlijk staat dat hij leerbewerker was). Hij verdiende zijn geld met het maken van tenten en dat gaf hem de vrijheid om zijn werk als apostel te doen. Op het zendingsveld wordt deze methode nog steeds veel gebruikt. Onder voortrekkers kan hier ook het hele team of een aantal teamleden worden verstaan. In plaats van een andere baan kan bijvoorbeeld ook gedacht worden aan een pensioen of aan een partner met voldoende inkomsten voor beiden.

### *Voor- en nadelen van dit model*

Voordeel van dit model is dat je als pionier niet financieel afhankelijk wordt van de plek. Dat geeft, zo blijkt, (geestelijke) vrijheid. Een mogelijk voordeel: kennis en expertise van een andere baan kunnen worden ingezet op de pioniersplek. Een voordeel als het hele team uit

tentenmakers bestaat: meer initiatief bij het team, meer eigenaarschap. Een nadeel kan zijn dat de pionier minder ruimte heeft voor theologische vorming en zelfs voor het werk zelf.

#### 5. Een leefgemeenschap die de pioniersplek draagt zodat er minder betaalde inzet nodig is

In dit model is er een leefgemeenschap waarvan de leden zich niet alleen voor elkaar willen inzetten maar ook voor anderen en voor de buurt. Een leefgemeenschap levert natuurlijkerwijs een stevig verbonden groep vrijwilligers op waardoor, in het ideale geval, minder of geen betaalde kracht nodig is.

##### *Voor- en nadelen van dit model*

Voordeel is dat er een sterk gecommiteerde kerngemeenschap is die ook nog eens verankerd is op een plek. Dat levert twee bestendige factoren op. Nadeel is dat een leefgemeenschap een doel op zichzelf heeft, het is een intensieve leefvorm. Daardoor ontstaat het risico dat zaken te veel vervlochten raken of elkaar gaan bijten. Een leefgemeenschap is ook niet zomaar gerealiseerd.

#### 6. Het ontwikkelen van een low-budget-plek met nauwelijks uitgaven

In dit model zit de winst vooral aan de kant van de kostenbeheersing. In de praktijk betekent dit dat volop gebruik wordt gemaakt van beschikbare middelen: ruimtes (huiskamers, gratis zaaltjes), mensen (vrijwilligers, vriendengroep), spullen en materialen.

##### *Voor- en nadelen van dit model*

De voordelen van dit model zijn evident: wat er niet uitgaat hoeft er ook niet in te komen. De pioniers reizen licht en dat kan snelheid geven. Een nadeel kan zijn dat het allemaal wat te informeel en te licht blijft.

### **Financiële steun zoeken**

#### 7. Een persoonlijke vriendenkring die financiële steun geeft aan de voortrekker(s)

De voortrekker van de pioniersplek voorziet in eigen onderhoud door middel van een vriendenkring. Dit zijn persoonlijke contacten. De voortrekker communiceert op persoonlijke voet met deze achterban. Dit is een veel voorkomend model onder zendelingen (binnen- en buitenland).

##### *Voor- en nadelen van dit model*

Voordeel van dit model: de pioniersplek heeft beschikking over een (fulltime) kracht zonder personele kosten op te nemen in de begroting (low budget). Een ander voordeel: de voortrekker zal proactief zijn in resultaten behalen, omdat het belangrijk is dit met zijn achterban te delen. En: de voortrekker is organisatorisch sterk, relationeel en een netwerker. Dit zijn goede eigenschappen voor een voortrekker van een pioniersplek en noodzakelijk om een vriendenkring te onderhouden.

Een nadeel van dit model: als de voortrekker vertrekt, zijn er geen financiële middelen om een andere voortrekker in dienst te nemen. De voortrekker neemt de vriendenkring mee. Nog een nadeel: de vriendenkring van de voortrekker is vaak meer geïnteresseerd in het wel en wee van de voortrekker, in mindere mate met het werk (pioniersplek). De voortrekker moet zich in ieder geval extra inspannen om de eigen vrienden ook tot vrienden van de pioniersplek te maken. En ten slotte: de voortrekker is niet (financieel) afhankelijk van de pioniersplek of een bestuurlijk orgaan. Deze kan makkelijk zijn eigen weg gaan, er is moeilijker leiding/sturing aan te geven. (De achterban van de voortrekker van de pioniersplek kan de pioniersplek als werk/persoonlijke bediening van voortrekker beschouwen.)

### 8. Een vriendenstichting die de pioniersplek structureel gaat steunen

Het verschil met het vorige model is dat hier de plek en niet de voortrekker gesteund wordt. Het model is vergelijkbaar met dat van musea en andere culturele instellingen, die eigenlijk allemaal een stichting 'Vrienden van' hebben. In dit model wordt een beroep gedaan op mensen die de plek een warm hart toedragen en vaak staat er iets tegenover: een jaarlijks evenement of iets anders leuks. Het kan ook een manier zijn om bepaalde nadelen van het voorgaande model te ondervangen. In feite worden beide modellen dan gecombineerd.

#### *Voor- en nadelen van dit model*

Aan dit model zitten vooral voordelen, zo lijkt het. Er ontstaat een achterban waar een beroep op gedaan kan worden, zeer waarschijnlijk ook als het om voorbode gaat. Er zijn situaties waarin het niet anders kan, maar een risico van extern geld is altijd beperkt eigenaarschap bij de eigen groep. Nog een nadeel is de extra bestuurlijke en administratieve last van een stichting. Hetzelfde principe kan ook toegepast worden met een bankrekening van de zendende gemeente, maar dan kan zeggenschap een issue worden. Ook kan bij de achterban twijfel ontstaan of de bijdrage wel echt volledig ten goede komt aan de pioniersplek.

### 9. Een zakelijk netwerk rond de pioniersplek

Bij dit model bestaan de vrienden van de pioniersplek uit ondernemers of bedrijven die de pioniersplek een warm hart toedragen en daar zelf ook door geïnspireerd worden. Zij doneren eenmalig of regelmatig als grote giftgevers. Of ze kunnen gevraagd worden om een specifieke aankoop te financieren. Ook kunnen zij spullen of ruimtes beschikbaar stellen voor activiteiten van de pioniersplek.

#### *Voor- en nadelen van dit model*

Een voordeel van dit model is dat er vanuit een zakelijk netwerk substantiële bedragen gegeven kunnen worden. Ondernemers zoeken vaak naar inspirerende doelen voor giften. Een nadeel kan zijn dat het meestal niet om structurele inkomsten gaat. Ze vormen dus een onzekere factor in de begroting als je uitgaat van te veel van dergelijke grote gevers. Ook is het belangrijk om helder te hebben wat er eventueel voor een gift wordt terugverwacht en of dat wel past bij de pioniersplek.

## **Samenwerken met anderen**

### 10. Doorgaande fondsenwerving

Een fonds op zichzelf kan nooit als structurele bron van inkomsten worden gezien. Fondsen zijn altijd eindig en moeten op termijn vervangen kunnen worden door andere inkomstenbronnen. Maar met wisselende fondsen en met specifieke deelprojecten binnen of vanuit de pioniersplek, kan het wel lang een structurele inkomstenbron blijven. Het loont dus zeker de moeite om te blijven investeren in fondsenwerving. Crowdfunding is daarbij ook een interessante vorm, die enigszins overlapt met vrienden van de pioniersplek of een netwerk van ondernemers. Maar het is meer gericht op eenmalige giften voor heel specifieke doelen. Het hoeven dus ook niet per se structurele contacten te zijn. Als er maar enthousiasme gegenereerd kan worden voor het specifieke doel van de crowdfunding.

#### *Voor- en nadelen van dit model*

Een voordeel van dit model is dat er maximaal gebruik wordt gemaakt van het geld dat beschikbaar is bij allerlei fondsen en bij het publiek. Een nadeel is dat het om tijd en expertise vraagt om deze bronnen te vinden en op een goede manier aan te boren. Dit is meestal ook niet het type werk waar pioniers veel energie van krijgen.

### 11. De sociaal-maatschappelijke activiteiten van de pioniersplek laten subsidiëren

In de participatiesamenleving liggen er nieuwe kansen voor het ontvangen van subsidie voor sociaal-maatschappelijke activiteiten. Lokale overheden en sociaal-maatschappelijke fondsen snakken vaak naar betrouwbare partners die echt deel uitmaken van een wijk of een gebied. De pioniersplek kan zo de diaconale taak oppakken en uitbreiden, en de presentie in een buurt versterken.

#### *Voor- en nadelen van dit model*

Voordeel van dit model is dat er betaald wordt voor geleverde diensten, wat dit model de nodige stevigheid geeft. Nadeel is dat de politiek soms grillig kan opereren, zeker ook richting religieuze organisaties. Wat de ene wethouder een warm hart toedraagt, kan een ander zomaar weer koud laten of een heet hoofd opleveren.

### 12. Blijvende ondersteuning door de zendende gemeente(n), in een wederkerige relatie

We zien dat veel proefplekken een relatie onderhouden met de zendende gemeente. Het is bij dit model dan ook belangrijk om goede afspraken te maken over de wijze waarop de zendende gemeente zal bijdragen en voor welke periode deze bijdrage wordt gegeven. Daarbij komen de gemeente en de kerkplek samen voor de opdracht te staan om een goede samenwerkingsmodus te vinden, waarin sprake is van blijvende spirituele, organisatorische en/of financiële verwevenheid met elkaar. **Zoveel mogelijk in een gelijkwaardige en wederkerige relatie, als 'partners in missie'.**

Naast de primaire zendende gemeente(n) kan ook nog gedacht worden aan 'partners in missie'. Daarbij verbinden ook andere gemeenten zich aan de pioniersplek en gaan zij deze mede ondersteunen. Vaak zijn dit gemeenten uit het 'achterland' die graag willen investeren in en leren van inspirerende initiatieven in Nederlandse 'zendingsgebieden'.

#### *Voor- en nadelen van dit model*

Het voordeel van dit model is dat een Bijbels principe wordt beoefend: de zwakken dragen de sterken. Ook kan het iets zichtbaar maken van een kerkelijk ecosysteem, waarin kerkplekken elkaar wederzijds aanvullen en versterken. Nadeel is dat het investeren in de relatie veel tijd en energie kan kosten. 'Partners in missie uit het achterland' willen vaak ook langskomen met groepen of regelmatig iemand in hun gemeente ontvangen voor een inspirerend verhaal. Een ander nadeel van 'een stevig investerende, zendende gemeente' is dat de prikkel om toch te zoeken naar eigen inkomsten wellicht te veel wordt weggenomen. Daarnaast is het vaak zoeken naar een goede balans tussen eigen verantwoordelijkheid met zelfbestuur voor de plek en de financiële verantwoordelijkheid die de zendende gemeente houdt. Een ander risico is betutteling van de doelgroep, waarbij die niet eens gevraagd wordt om iets bij te dragen.

### Een combinatie van modellen

In de praktijk zal vaak een combinatie van modellen gehanteerd worden. Een van de pioniersplekken heeft bijvoorbeeld een bloeiende gesubsidieerde maatschappelijke poot (model 8), maar in de gemeenschap heerst een cultuur van geven (model 1), terwijl de pionier tevens elders een baan heeft (model 2). En dan zijn er ook nog fondsen die ondersteunen.

#### *Voor- en nadelen van combinatie modellen*

De voordelen van dit model zijn duidelijk: meerdere kleine inkomstenbronnen maken de plek minder kwetsbaar dan wanneer er één of twee grote zijn. Een oud gezegde luidt: elf dubbeltjes zijn meer dan één gulden. Verder is er zo een breed gespreide achterban, waardoor de plek breed gedragen wordt. Het nadeel is dat aan al die geldschieters ook aandacht gegeven moet worden, wat veel energie kan slurpen.