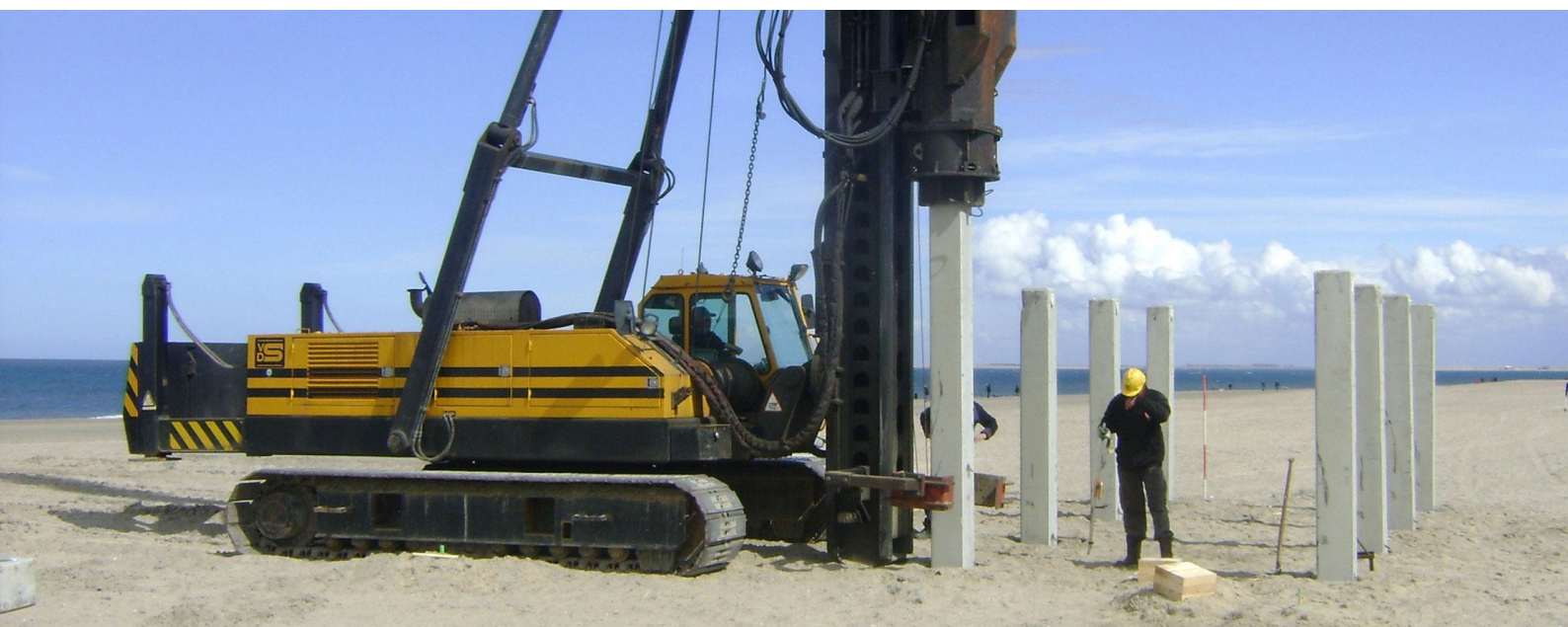


PIONIERSPLEKKEN DIE DOORGAAN

wat de kerk kan leren van de verduurzaming van social startups



Masterthesis

Martijn Vellekoop

TIAS School for Business and Society

Executive Master of Public and Non-Profit Management

Begeleider: dr. Louise van de Venne

Meelezer: dr. Daniëlle Verschuren

Versie voor de Dienstenorganisatie

Definitief, 16 november 2017



**Protestantse
Kerk**

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

Samenvatting

De Protestantse Kerk constateert in haar visienota Kerk 2025 dat “de huidige organisatie paste bij een cultuur die voor een groot deel voorbij is” (p. 11). De samenleving verandert op allerlei vlakken en de Protestantse Kerk ziet innovatie als noodzakelijk om beter aan te sluiten bij deze veranderingen. Daarom geeft de Protestantse Kerk sinds 2007 ruimte en steun aan startups als innovatiestrategie. Deze kerkelijke startups worden ‘pioniersplekken’ genoemd. Eind 2016 waren er circa honderd pioniersplekken van start of in voorbereiding. Zo kunnen mensen die niets hebben met kerk of geloof ontdekken wat de waarde is van het christelijk geloof.

De Protestantse Kerk houdt er vanwege de experimentele aard rekening mee dat niet *alle* pioniersplekken een lang leven beschoren is, tegelijk is de doelstelling wel dat *zoveel mogelijk* plekken op de lange termijn kunnen doorgaan, zonder veel organisatorische en financiële steun van buitenaf. De kerk spreekt in dit verband over ‘bestendinging’ of ‘duurzaamheid’.

De Protestantse Kerk wist niet precies welke factoren belangrijk zijn voor de verduurzaming van pioniersplekken. Daardoor kon er bij de start, en bij de latere training en begeleiding van pioniersteams, niet gericht gestuurd worden op zaken die de duurzaamheid versterken. Om de kennis over de verduurzaming van pioniersplekken te vergroten, is er gekeken naar de literatuur rond pionieren. Vanwege de beperkte hoeveelheid kennis, ervaring en onderzoek binnen het werkveld pionieren, was het nodig ook buiten dit werkveld op zoek te gaan naar kennis over verduurzaming. In dit onderzoek is daarom ook gekeken naar ervaringen en onderzoeken rond ‘social startups’. Met social startups wordt bedoeld op ondernemingen die primair gericht zijn op het oplossen van maatschappelijke problemen en niet op winst.

De onderzoeksvraag is: “Welke factoren zijn volgens leiders van pioniersplekken en experts op het vlak van social startups en pionieren het belangrijkste om pioniersplekken te verduurzamen?” Dit is een onontgonnen gebied. Daarom is de insteek van het onderzoek breed, verkennend en kwalitatief. Er is gebruik gemaakt van vier onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek en daarna empirisch onderzoek middels de Delphi-methode, focus groepen en interviews. Dit onderzoek kreeg vorm binnen het kader van een managementopleiding, daarom ligt de nadruk niet op theologische doordenking, maar gaat de aandacht vooral uit naar managementvraagstukken.

Uit het onderzoek komen zes zaken naar voren als de belangrijkste verduurzamingsfactoren:

1. Verworteling met de doelgroep of buurt
2. Goede relaties tussen pioniersplek en betrokken gemeente(n)
3. Sterke gedrevenheid door idealen en geloof
4. Ondernemende kwaliteiten bij de voortrekker
5. Een passend verdienmodel
6. Gedeeld leiderschap binnen het pioniersteam

Hoewel dat bij social startups een stuk sneller gaat, duurt het volgens experts rond pionieren gemiddeld tien jaar voordat een pioniersplek op eigen benen kan staan. Van social startups zijn vooral twee dingen geleerd: als eerste om meer belang te hechten aan de ondernemende kwaliteiten van de pionier, zeker als het gaat om een betaalde functie. Als tweede om vanaf het begin naar het verdienmodel te kijken (inkomsten en uitgaven in balans).

Het onderzoeksverslag biedt een overzicht van wetenschappelijke literatuur, een onderbouwing en uitwerking van de zes verduurzamingsfactoren en vijf concrete aanbevelingen.

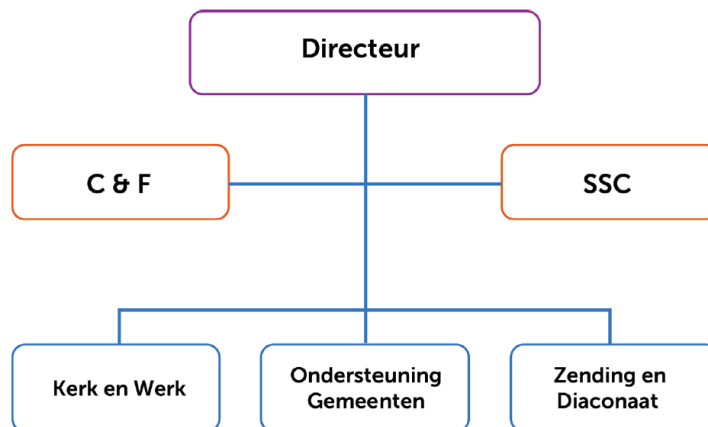
Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
1.1 Organisatiebeschrijving Protestantse Kerk	4
1.2 Veranderingen in kerk en samenleving	4
1.3 Pioniersplekken als innovatiestrategie	5
1.4 Managementdilemma	5
1.5 Managementvraag.....	7
1.6 Onderzoeksvragen	7
2. Onderzoeksmethode.....	9
2.1 Onderzoeksstrategie.....	9
2.2 Delphi-methode met experts	11
2.3 Focus groepen met experts	12
2.4 Interviews met leiders gestopte plekken.....	12
2.5 Analyse van de resultaten.....	12
3. Resultaten literatuuronderzoek.....	14
3.1 Duurzaamheid bij social startups.....	14
3.2 Duurzaamheid bij pioniersplekken	17
3.3 Verduurzamingsfactoren in de beoordelingslijst.....	20
4. Resultaten empirisch onderzoek	21
4.1 Respons.....	21
4.2 Belangrijkste factoren volgens experts social startups.....	22
4.3 Belangrijkste factoren volgens experts pioniersplekken	22
4.4 Belangrijkste factoren volgens de gezamenlijke experts.....	23
4.5 Factoren waardoor pioniersplekken stoppen.....	25
4.6 Extra opbrengsten uit het onderzoek	28
5. Conclusies en aanbevelingen.....	30
5.1 Antwoord op de deelvragen	30
5.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag	32
5.3 Aanbevelingen voor verduurzaming.....	34
6. Reflectie en vervolgonderzoek	37
6.1 Kritische kanttekeningen bij het onderzoek	37
6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	37
6.3 Eigen leerervaring	38
Literatuuroverzicht	39
Bijlagen	45
Bijlage 1: Kennis en ervaring experts.....	45
Bijlage 2: Historische ontwikkeling van de visie op zelfstandigheid	46
Bijlage 3: Overeenkomsten en verschillen in de beoordelingen van experts.....	48
Bijlage 4: Bron verduurzamingsfactoren	50
Bijlage 5: Beoordelingslijst verduurzamingsfactoren voor experts ronde 1 en 2	53
Bijlage 6: Topiclijst focus groepen 1 en 2 met experts	57
Bijlage 7: Topiclijst focus groep 3 met experts	59
Bijlage 8: Beoordelingslijst verduurzamingsfactoren voor experts ronde 3.....	61
Bijlage 9: Resultaten schriftelijke beoordelingen	63
Bijlage 10: Topiclijst interview leiders pioniersplekken	71
Bijlage 11: Samenvatting interviews met leiders gestopte pioniersplekken	72

1. Inleiding

1.1 Organisatiebeschrijving Protestantse Kerk

De Protestantse Kerk in Nederland (PKN) is een van de grootste kerkgenootschappen van Nederland. Dit kerkgenootschap telt meer dan 1,8 miljoen leden en 1.600 lokale gemeenten (Bolwijn, 2017). Ter ondersteuning van deze gemeenten is de Dienstenorganisatie in het leven geroepen, met als rechtsvorm een stichting. Deze organisatie omvat circa 240 FTE en heeft een omzet van ongeveer 60 miljoen euro (PKN, 2016b). De Dienstenorganisatie steunt lokale gemeenten met advies, trainingen, netwerken en producten zoals brochures. Er zijn vijf afdelingen of clusters, te weten: het Shared Service Center (SSC), Communicatie & Fondswerving (C&F), Kerk & Werk, Ondersteuning Gemeenten en Zending & Diaconaat (figuur 1).



Figuur 1. Organogram van de Dienstenorganisatie. Overgenomen uit PKN (2016a), Dicht bij het hart: Beleidsplan voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland 2017 – 2020 (p. 53).

Binnen het cluster Ondersteuning Gemeenten zijn negen mensen aangesteld om ondersteuning te bieden aan nieuwe, innovatieve vormen van kerkzijn. Deze mensen worden aangestuurd door een projectleider, die verantwoording aflegt aan onder meer de stuurgroep pionieren. Deze stuurgroep bestaat uit de clustermanagers van de drie lijnafdelingen en enkele andere leden, waaronder een wetenschappelijk onderzoeker, de projectsecretaris en de projectleider.

1.2 Veranderingen in kerk en samenleving

Het kerkelijk landschap in Nederland ondergaat grote veranderingen. Zo blijkt uit onderzoek dat het ledental van verschillende grote kerkgenootschappen in Nederland dalende is. In totaal is nu circa een kwart van de Nederlandse bevolking lid van een kerk en een verdere daling wordt voorzien (Bernts & Berghuis, 2016, pp. 21-31). Ook het ledental van de PKN daalt: van bijna 2,3 miljoen in 2007 naar ruim 1,8 miljoen in 2017 (Bolwijn, 2017, p. 6). Deze daling wordt voor een groot deel veroorzaakt door sterfte vanwege ouderdom. De PKN is bovengemiddeld vergrijsd en relatief weinig jongeren zijn of worden lid (Bolwijn, 2017, p. 8). Wie de visienota van de kerk leest (PKN, 2015, pp. 6-8), treft een schets van vijf sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen:

- Individualisering
- Secularisatie
- Netwerksamenleving
- Digitalisering
- Globalisering

De PKN constateert in de visienota dat “de huidige organisatie paste bij een cultuur die voor een groot deel voorbij is” (PKN, 2015, p. 11). Zo vormt de aansluiting van de PKN op de netwerk-samenleving een uitdaging. Want verbindingen tussen mensen krijgen minder vorm via vaste instituten met hiërarchische verhoudingen, en meer via open en los-vaste verbanden (Ward, 2002; PKN, 2015, p. 6;). Het Sociaal en Cultureel Planbureau spreekt in dit verband over de ‘deïstitutionalisering van religie’ (SCP, 2014, p. 100). In de visienota staat hierover:

In een netwerksamenleving lijkt de kerk vooral een instituut dat weinig wendbaar en niet erg open is. Misschien komt dat ook omdat bij een kerk ‘binding’ belangrijk is: je kunt je moeilijk een tijdelijk abonnement op de kerk voorstellen. De uitdaging is om te ontdekken dat binding kan samengaan met de vorming van kerkelijke gemeenschappen die passen bij mensen die in een netwerkcultuur leven. De kerk is eerder ontstaan door ‘netwerken’ dan door de organisatie vanuit een instituut. (PKN, 2015, p. 7)

De samenleving verandert op allerlei vlakken en de PKN ziet innovatie als noodzakelijk om aan te sluiten bij deze veranderingen. Naast dat innovatie praktisch noodzakelijk is, biedt dit de kerk ook kansen om *back to basics* te gaan om “die tintelende beelden over de kerk van het Nieuwe Testament weer te ontdekken en te beleven” (PKN, 2015, p. 4).

1.3 Pioniersplekken als innovatiestrategie

In het bedrijfsleven wordt samenwerking met startups gezien als een manier om innovatie te realiseren, vooral omdat grote bedrijven de wendbaarheid missen om goed op maatschappelijke ontwikkelingen in te spelen (Weiblen & Chesbrough, 2015). Nederlandse organisaties als ASML, de ANWB, AkzoNobel, het Rotterdams havenbedrijf, ING en Unilever hanteren deze strategie ook (VNO-NCW, 2017). In het bekende boek van Eric Ries over innovatieve lean-startups worden startups gedefinieerd als “*a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty*” (Ries, 2011, p. 27). Mede vanwege de eerder genoemde sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen (zie paragraaf 1.2) is ook bij de PKN sprake van onzekere omstandigheden. En ook de PKN zet in op kerkelijke startups als innovatiestrategie:

Als het gaat om de vormen van de christelijke gemeenschap is het van belang dat er pluriformiteit is. Er is het ‘traditionele’ kerkelijke leven, waar voor velen de inwijding in het geloof plaatsvindt en dat daarom blijvende ondersteuning verdient. Er zijn daarnaast nieuwe vormen van kerk (*fresh expressions of church*) aan het ontstaan. Dat zijn gemeenschappen die toegankelijk zijn voor tijdgenoten die zich om wat voor reden dan ook niet bij bestaande gemeenschappen voegen. (PKN, 2015, p. 9)

Door nieuwe vormen van kerkzijn wil de PKN de aansluiting op de samenleving verbeteren. Deze kerkelijke startups worden ‘pioniersplekken’ genoemd. Eind 2016 waren er circa honderd van start of in voorbereiding (PKN, 2017a, p. 6). De hoop is dat mensen die niets met kerk of geloof hebben zo kunnen ontdekken wat de waarde van het christelijk geloof is (PKN, 2017b). Ruimte geven aan kerkelijke startups is overigens niet uniek voor de PKN; in Europa en Nederland zetten meer kerkgenootschappen hierop in (Vellekoop, 2008; Vos, 2012; Paas, 2016, pp. 163-177).

1.4 Managementdilemma

De PKN houdt er vanwege de experimentele aard rekening mee dat niet *alle* pioniersplekken een lang leven beschoren is, tegelijk is de doelstelling wel dat *zoveel mogelijk* plekken op de lange termijn kunnen doorgaan zonder veel financiële en organisatorische steun van buitenaf. De PKN spreekt in dit verband over ‘bestendinging’ en ‘duurzaamheid’ (PKN, 2017a, p. 18).

Duurzaamheid kan op verschillende manieren invulling krijgen (Grijsen, 2013). Bij het pionieren kan een onderscheid gemaakt worden tussen bredere en smallere duurzaamheidsbenaderingen. Bij de bredere benadering, zoals onder andere Paas (2015) schetst, gaat het om een duurzaam ecosysteem van kerken die elkaar onderling steunen. Bij de smallere benadering wordt vooral naar de duurzaamheid van individuele plekken gekeken, zoals de PKN lijkt voor te staan (PKN, 2017a, p.18). Het ideaalbeeld is daarbij dat een pioniersplek kan functioneren zonder financiële of organisatorische steun van buitenaf. Aansluitend bij het type bestendiging dat de PKN voor ogen staat, is er voor dit onderzoek gekozen voor een smallere benadering van duurzaamheid. Enerzijds omdat de bereidheid van kerken om pioniersplekken financieel te blijven steunen vaak beperkt is, anderzijds om focus in het onderzoek te brengen.

Het pionieren vanuit de PKN is een jonge beweging. Na 2007 zijn een handvol pioniersplekken van start gegaan en pas vanaf 2014 gaat het om tientallen pioniersplekken per jaar. Daardoor zijn de meeste plekken nu niet ouder dan een jaar of drie. Onderzoek van Jonkers en Domburg uit 2014 laat zien dat de *oudere* plekken nog niet zonder financiële steun konden. Het bleek niet haalbaar te zijn om de financiële steun binnen drie jaar af te bouwen, zoals eerder wel het voornemen van de PKN was. Daarnaast concluderen de onderzoekers dat het niet haalbaar is pioniersplekken te laten doorgroeien naar klassieke kerkelijke gemeenten, met een predikant en kerkgebouw. Jonkers en Domburg stellen: “De duurzaamheid van deze verbanden vraagt om een creatief nieuw concept van kerkzijn” (2014, p. 35). Als gekeken wordt naar de duurzaamheid van *jongere* pioniersplekken, dan blijkt dat er van de circa honderd pioniersplekken die vanaf 2014 zijn gestart, er nu zes gestopt zijn. Er is geen zicht op wat de oorzaken hiervan zijn. Uit dit alles blijkt dat het verduurzamen van pioniersplekken niet vanzelfsprekend is.

Het management van de Dienstenorganisatie heeft niet helder welke factoren belangrijk zijn voor de verduurzaming van pioniersplekken (PKN, 2017a, p.18). Daardoor kan bij de start, en bij de latere training en begeleiding van pioniersteams, niet gericht gestuurd worden op zaken die de duurzaamheid versterken. Het ontbreekt aan kennis om de steun doelgericht in te vullen. Om de kennis over de verduurzaming van pioniersplekken te vergroten, wordt er gekeken naar literatuur hierover uit het werkveld rond pionieren. Aan deze literatuur ligt echter nauwelijks empirisch onderzoek ten grondslag (zie paragraaf 3.2). En de literatuur die er is, komt veelal niet uit de Nederlandse context. Dit werd ook bevestigd in het contact met Stefan Paas, hoogleraar missiologie aan de Vrije Universiteit (op 30 juni 2017).

1.4.1 Leren van social startups

Vanwege de beperkte hoeveelheid kennis, ervaring en onderzoek binnen het werkveld pionieren, is het nodig ook buiten dit werkveld op zoek te gaan naar behulpzame kennis over verduurzaming. In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar ervaringen en onderzoeken rond ‘social startups’. Met social startups wordt bedoeld op ondernemingen die primair gericht zijn op het oplossen van maatschappelijke problemen en niet op winst (zie paragraaf 3.1).

Waarom kan er voor de verduurzaming van pioniersplekken geleerd worden van social startups? In de eerste plaats zijn er grote inhoudelijke overeenkomsten. Zo is het eigene aan beide dat ze pas kort van start zijn en daardoor qua organisatieontwikkeling in de kinderschoenen staan. Wel is ontwikkeling richting organisatorische en financiële zelfstandigheid voor beide een belangrijk doel. Ook zijn beide innovatief van aard en is er bij beide sprake van een grote maatschappelijke betrokkenheid. Tot slot staat bij beide financieel gewin niet voorop. Met social startups is meer ervaring opgedaan: daar waar er nu 100 pioniersplekken zijn, zijn er circa 6.000 social startups (McKinsey, 2016, p. 5). Een verschil tussen pioniersplekken en social startups is dat er bij social startups niet per definitie sprake is van doelstellingen op het vlak van spiritualiteit en geloof.

Dat kerkelijke activiteiten in verbinding worden gebracht met ondernemerschap is niet uniek. Want hoewel Volland (2013, p. 24) constateert dat deze verbinding in kerkelijke kringen soms op huiver kan rekenen – vanwege het najagen van financieel gewin – is de relatie tussen pionieren en ondernemerschap al veel vaker gelegd. Zo stelde de invloedrijke missioloog Venn in de negentiende eeuw voor dat overzeese kerken bedrijven zouden starten om deze kerken financieel zelfstandig te laten worden (Grijsen, 2010, p. 26). Ook Moynagh (2012, p. 223-231), Murray (2010, p. 166) en Boogaard (2017) leggen relaties tussen pionieren en ondernemen. Uit onderzoek van Vos blijkt ook dat pioniers zichzelf sterk met ondernemers associëren (Vos, 2012, p. 112). En recent onderzoek van Foppen, Paas en Van Saane (2017) gaat in op de karakterovereenkomsten tussen ondernemers en kerkelijk pioniers.

1.5 Managementvraag

Voor het steunen van pioniersplekken is een beperkte hoeveelheid tijd en geld beschikbaar vanuit de Dienstenorganisatie. Vele verduurzamingsfactoren kunnen tijdens trainingen aan bod komen, maar wat is echt belangrijk? Daarop bestaat vooralsnog geen onderbouwd antwoord. De vraag van de stuurgroep pionieren is daarom: aan welke factoren moet in de ondersteuning van pioniersplekken aandacht gegeven worden om deze te laten toegroeien naar financiële en organisatorische zelfstandigheid?

1.6 Onderzoeksvragen

Vanuit de managementvraag is een onderzoeksvraag geformuleerd. Deze luidt:

Welke factoren zijn volgens leiders van pioniersplekken en experts op het vlak van social startups en pioniersplekken het belangrijkste om pioniersplekken te verduurzamen?

Met het woord 'factoren' wordt bedoeld op aspecten van het functioneren van pioniersplekken en social startups. Zes deelvragen ondersteunen de beantwoording van de hoofdvraag:

1. Wat zijn volgens de literatuur over social startups belangrijke factoren voor duurzaamheid?
2. Wat zijn volgens de literatuur over pioniersplekken belangrijke factoren voor duurzaamheid?
3. Welk van de gevonden factoren zijn volgens Nederlandse experts rond social startups het belangrijkste voor de duurzaamheid van social startups en wat is de motivatie hiervoor?
4. Welk van de gevonden factoren zijn volgens Nederlandse experts rond pioniersplekken het belangrijkste voor de duurzaamheid van pioniersplekken en wat is de motivatie hiervoor?
5. Welk van de gevonden factoren zijn volgens de gezamenlijke experts het belangrijkste voor de duurzaamheid van pioniersplekken en wat is de motivatie hiervoor?
6. Welke factoren maken volgens de leiders van gestopte pioniersplekken dat hun pioniersplek *niet* duurzaam werd?

Naar aanleiding van de eerste twee deelvragen is in de literatuur rond pioniersplekken en social startups geïnventariseerd welke factoren belangrijk zijn bij het verduurzamen. Via de derde en vierde deelvraag worden de gevonden factoren door verschillende experts gewogen voor de Nederlandse situatie, zo komt het tot een prioritering. Voor de vijfde deelvraag zijn experts rond social startups en pioniersplekken met elkaar in discussie gegaan over wat belangrijk is bij de verduurzaming van pioniersplekken; zo worden de werkvelden met elkaar verbonden. Tot slot wordt door interviews met leiders van al gestopte pioniersplekken bekeken wat er geleerd kan worden van de praktijkervaringen tot nu toe. Want de factoren die maken dat een plek stopt, vormen het spiegelbeeld van factoren die bijdragen aan verduurzaming. Door deze deelvragen te beantwoorden, kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van een managementopleiding, ligt het accent in dit onderzoek niet op theologische doordenking, maar gaat de aandacht vooral uit naar managementvraagstukken.

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksmethode uitgewerkt. In hoofdstuk 3 en 4 zijn de resultaten te vinden van het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek. Daarna volgen in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen. Tot slot worden in hoofdstuk 6 reflecties gedeeld rond de kwaliteit van dit onderzoek en er worden vier suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode besproken. In paragraaf 2.1 worden de hoofdlijnen van de onderzoeksstrategie geschetst, daarna worden in de volgende drie paragrafen de verschillende onderzoeksmethoden toegelicht. In paragraaf 2.5 volgt een toelichting op hoe de resultaten zijn geanalyseerd.

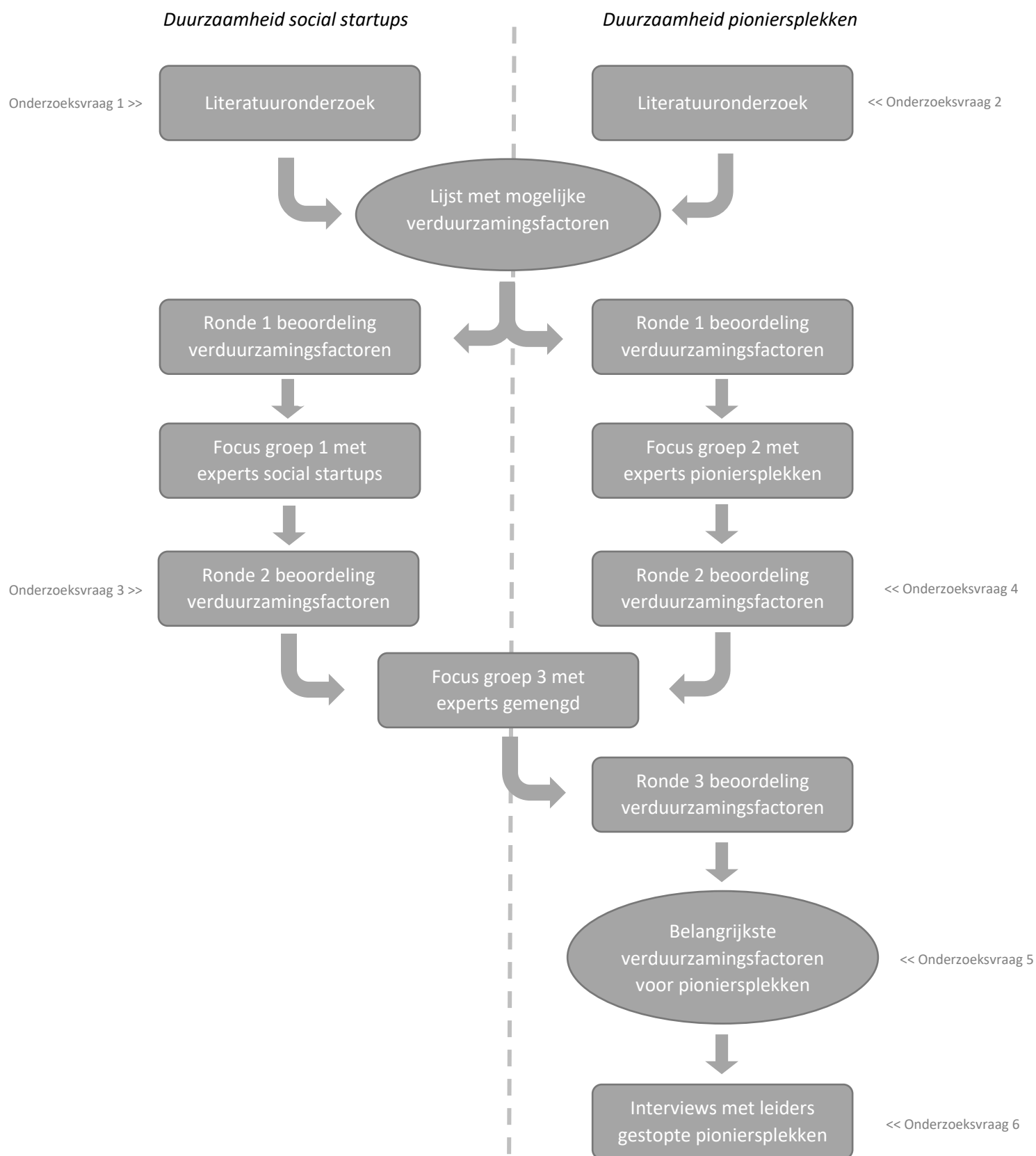
2.1 Onderzoeksstrategie

Het verduurzamen van pioniersplekken vormt een relatief onontgonnen gebied. In dit onderzoek is 'duurzaamheid' de afhankelijke variabele en onduidelijk is wat de onafhankelijke variabelen zijn. Daarom is de insteek van dit onderzoek breed, verkennend en kwalitatief. Volgens Swanborn is kwalitatief onderzoek passend "wanneer de variabelen niet scherp omlijnd zijn, en/of wanneer we eigenlijk nog niet precies weten welke problemen precies opgelost moeten worden" (1994, p. 51).

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van vier onderzoeksmethoden: literatuuronderzoek en daarna empirisch onderzoek middels de Delphi-methode, focus groepen en interviews.

- Om zicht te krijgen op mogelijke factoren voor verduurzaming, is begonnen met literatuuronderzoek. Daarbij is gekeken naar zowel literatuur op het vlak van social startups als op het vlak van pioniersplekken (zie hoofdstuk 3). Dit gaf antwoord op onderzoeksvraag 1 en 2 (zie paragraaf 1.6). Op basis van dit literatuuronderzoek is een lijst van factoren opgesteld die van belang kunnen zijn bij de verduurzaming.
- De lijst met verduurzamingsfactoren is daarna meermaals ter beoordeling voorgelegd aan de experts rond social startups en pioniersplekken. De Delphi-methode kreeg zo vorm, dit wordt verder toegelicht in paragraaf 2.2.
- De individuele beoordeling van de verduurzamingsfactoren door experts is afgewisseld met interactie tussen de experts. Deze interactie kreeg vorm via drie focus groepen, wat de experts en de onderzoeker de kans bood om ambiguïteit rond verduurzamingsfactoren te verhelderen en om zicht te krijgen op elkaars motivaties. In paragraaf 2.3 is dit verder toegelicht. De Delphi-methode en de focus groepen gaven samen antwoord op de onderzoeksvragen 3, 4 en 5.
- Nadat via de Delphi-methode en de focus groepen duidelijk was geworden welke verduurzamingsfactoren volgens experts het belangrijkste zijn, zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij leiders van zes pioniersplekken die gestopt zijn. Zo werd nagegaan of de gevonden verduurzamingsfactoren aansluiting vinden bij de praktijk van het pionieren. In paragraaf 2.4 is dit verder toegelicht. Deze interviews gaven antwoord op onderzoeksvraag 6.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van vier onderzoeksmethoden en van de expertise uit twee werkvelden. Door de combinatie onderzoeksmethoden was er sprake van triangulatie. Dat vergroot de interne validiteit van de uitkomsten (Swanborn, 1994, pp. 329-337). In figuur 2 op de volgende pagina is de onderzoeksstrategie chronologisch weergegeven.



Figuur 2. Schematische weergave van de onderzoeksstrategie.

2.2 Delphi-methode met experts

Bij de Delphi-methode geeft een groep mensen op individuele basis herhaaldelijk een oordeel over een onderwerp. Deze methode kan verhelderen in hoeverre er consensus bestaat en de methode biedt kansen om de consensus te laten groeien. Jones en Hunter (1995, p. 376) stellen dat de Delphi-methode vooral van waarde is als er weinig statistische data zijn of als onderzoeksresultaten elkaar tegenspreken.

Bij dit onderzoek is aan de experts driemaal gevraagd, in drie rondes, om aan te geven welke factoren belangrijk zijn voor verduurzaming. De eerste keer gebeurde dat via e-mail, de tweede en derde keer schriftelijk, direct na afloop van een focus groep. Bij ronde twee en drie kregen de experts inzicht in wat er eerder was geantwoord door de andere experts.

De beoordelingslijst met verduurzamingsfactoren is op basis van het literatuuronderzoek samengesteld. Vanuit het literatuuronderzoek zijn 41 mogelijke factoren voor de verduurzaming naar voren gekomen. Alle experts kregen dezelfde lijst met factoren voorgelegd (zie bijlage 5). Vanwege het grote aantal factoren dat uit de literatuur naar voren kwam, moest bij het maken van de lijst een middenweg gevonden worden tussen 'volledigheid' en de 'werkbaarheid' voor de experts. Een niet al te lange lijst zou de kans op respons vergroten. Op twee manieren is aan de werkbaarheid gewerkt. In de eerste plaats is er een selectie gemaakt in de factoren. In de tweede plaats zijn de factoren geclusterd binnen vier categorieën, ten bate van het overzicht. De vier clusters waren: 'omgevingsfactoren', 'beschikbare middelen', 'leiderschapsteam' en 'de ondernemer/pionier'. In paragraaf 3.3 worden de selectie en de categorieën nader toegelicht.

Aan de experts was telkens de vraag: 'Welke factoren dragen bij aan het verduurzamen van een initiatief?' Elke factor kon middels een ordinale driepuntschaal beoordeeld worden met 'niet belangrijk', 'redelijk belangrijk' of 'zeer belangrijk'. In de eerste fase van het onderzoek kregen de experts ruimte zelf factoren toe te voegen, daarna niet meer en was prioritering belangrijker.

Omdat er tussen ronde 1 en ronde 2 maar zeer beperkt veranderingen waren in de waardering van factoren, werd bij de derde ronde niet nogmaals naar *alle* factoren gevraagd (bijlage 8). Dat was ook belangrijk om tijdens focus groep 3 voldoende tijd te hebben voor een goed gesprek over de motivaties voor de keuzes van de experts.

2.2.1 Selectie van de experts

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van een selectie steekproef van experts. Bij de selectie waren drie zaken van belang. Allereerst was een vereiste dat de betreffende expert werkzaam is in het betreffende werkveld. Als tweede was een vereiste dat de betreffende expert een brede kijk heeft op het werkveld, wat in de praktijk betekende dat een expert betrokken moest zijn bij of onderzoek had gedaan naar *meerdere* initiatieven. Als derde was het belangrijk dat het ging om *Nederlandse* experts. Dat bood praktische voordelen qua communicatie en reistijd en droeg ook bij aan de verbinding met de Nederlandse context. Uiteindelijk hebben acht experts meegewerkt (zie bijlage 1 voor een toelichting op hun kennis en ervaring). Het gaat om:

Werkveld social startups

- Johannes van den Akker
- Martijn Arnoldus
- Reinoud Beimers
- Matthijs Tiemens

Werkveld pioniersplekken

- Oeds Blok
- Rudy Dingjan
- Martijn Horsman
- Annemiek de Jonge

2.3 Focus groepen met experts

Via focus groepen kunnen meerdere mensen tegelijk geïnterviewd worden, waarbij er ook volop ruimte is voor gesprek tussen de geïnterviewden. Doordat er ruimte is voor interactie, kan deze methode inzicht geven in de motivaties. Zo stelt Swanborn (1994): “Groepsinterviews lenen zich vooral voor exploratie, waarbij het minder gaat om het verzamelen van individueel vergelijkbare data, dan om een overzicht van, en inzicht in de ideeën, motieven, toekomstplannen en dergelijke die in de populatie leven” (p. 266). Kitzinger (1995) sluit hierbij aan als hij over focus groepen meldt: *“The method is particularly useful for exploring people’s knowledge and experience and can be used to examine not only what people think but how they think and why they think that way”* (p. 299). Het gesprek tijdens de focus groepen kon bijdragen aan consensus, maar hier werd door de onderzoeker niet expliciet op aangestuurd. Uit de literatuur blijkt dat het niet ongebruikelijk is om de Delphi-methode te combineren met onderzoeksmethoden die ruimte bieden aan interactie (Jones & Hunter, 1995, p. 377).

In totaal zijn er drie focus groepen gehouden, met uiteraard dezelfde experts als die deelnamen aan de Delphi-methode. De gesprekken zijn – na toestemming – opgenomen. Focus groep 1 en 2 vonden plaats met separaat vier experts uit de beide werkvelden. Focus groep 3 bracht experts uit de beide werkvelden met elkaar in gesprek. Deze laatste focus groep had als doel om de kennis van social startups te integreren met die van pioniersplekken. Per focus groep was er circa anderhalf uur beschikbaar.

Voor het gesprek in de focus groepen werd een topiclijst gehanteerd (zie bijlage 6 en 7). Tijdens de focus groepen werd vooral gekeken naar zaken waar de experts het *niet* over eens waren. Ook was een belangrijk onderdeel dat de experts samen een top vijf maakten van de factoren voor verduurzaming. Volgens Kitzinger (1995, p. 301) is dit een gebruikelijke werkvorm.

2.4 Interviews met leiders gestopte plekken

Voor de semigestructureerde interviews met acht leiders van pioniersplekken is gebruik gemaakt van een topiclijst, zie bijlage 10. De vorm van een semigestructureerd interview bood ruimte om door te vragen bij de geïnterviewden en zo kwalitatieve data te verzamelen (Baarda, De Goede & Teunissen, 2000). Er werd begonnen met een introductie van het onderzoek en er werd toestemming gevraagd voor opname van het gesprek. Daarna is een aantal feitelijke vragen gesteld over de pioniersplek, zoals de beoogde doelgroep, het aantal mensen dat in het laatste jaar betrokken was en hoe lang de pioniersplek bestaan heeft.

Zonder dat de geïnterviewden voorkennis hadden over welke verduurzamingsfactoren waren aangedragen door experts, is de pioniers gevraagd wat *volgens hen* de belangrijkste factoren waren waardoor de pioniersplek moest stoppen. Daarna is stilgestaan bij de vijf zaken die de experts hebben aangedragen als verduurzamingsfactoren en is gevraagd in hoeverre die factoren wel/niet goed functioneerden bij de betreffende pioniersplek.

2.4.1 Selectie van de geïnterviewden

Er zijn interviews gehouden met de leiders van alle pioniersplekken die daadwerkelijk gestopt zijn, dat zijn er zes. Van een selectie was derhalve geen sprake. Binnen het pioniersteam is alleen gesproken met diegene die in de praktijk het voortouw had bij de organisatie van het pionieren, de leider of zogenoemde ‘voortrekker’.

2.5 Analyse van de resultaten

De resultaten van de Delphi-methode en de focus groepen zijn geanalyseerd door alle beoordelingslijsten van de experts samen te brengen in één overzicht. Vervolgens zijn deze data

geanalyseerd door onder andere in kaart te brengen bij welke verduurzamingsfactoren er grote verschillen en overeenkomsten bestaan tussen de antwoorden van experts rond social startups en die van experts rond pioniersplekken (zie bijlage 9). Deze verduurzamingsfactoren zijn ter bespreking ingebracht in de volgende focus groep. Ook is in kaart gebracht welke verduurzamingsfactoren als het belangrijkste werden gezien. Hiervoor moesten minimaal zes van de acht experts een verduurzamingsfactor als 'zeer belangrijk' waarderen. Op basis van deze analyses is onder meer de topiclijst voor focus groep 3 samengesteld (zie bijlage 7).

De resultaten van de interviews met de leiders van gestopte pioniersplekken zijn geanalyseerd door de antwoorden samen te vatten in het overzicht dat in bijlage 11 is opgenomen. Op basis van de door deze leiders aangedragen factoren is een categorisering ontwikkeld die recht doet aan zoveel mogelijk van de factoren (zie paragraaf 4.5). Daarna zijn er tellingen per categorie gedaan. Op basis daarvan zijn conclusies getrokken (zie ook paragraaf 4.5).

3. Resultaten literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het literatuuronderzoek gepresenteerd. Paragraaf 3.1 staat vooral in het teken van social startups. Omdat het begrip ‘ondernemerschap’ een centrale rol speelt, wordt ook hiernaar gekeken. Zoals zal blijken is de hoeveelheid empirisch onderzoek rond social startups bescheiden en de kwaliteit laat vaak te wensen over. Daarom wordt ook iets breder gekeken, naar verduurzamingsfactoren voor commerciële ondernemingen. In paragraaf 3.2 wordt, na een inleiding op wat pioniersplekken zijn, gekeken naar factoren die maken dat pioniersplekken duurzaam kunnen functioneren. Daarbij is er ook aandacht voor de discussie rond zelfstandigheid (zie ook bijlage 2). Tot slot wordt in paragraaf 3.3 toegelicht hoe de selectie van factoren en de clustering in categorieën ten bate van de beoordelingslijst voor experts (bijlage 5) tot stand is gekomen.

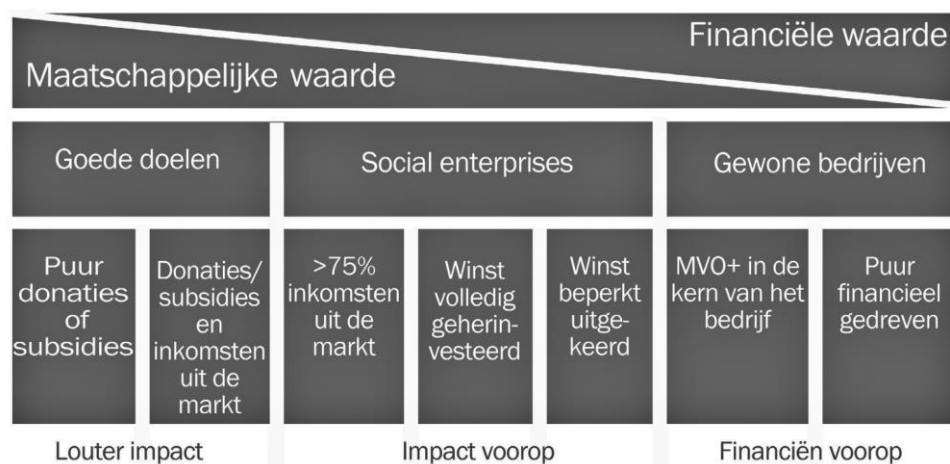
3.1 Duurzaamheid bij social startups

3.1.1 Inleiding op social startups

Dit onderzoek wil leren van de verduurzaming van social startups. In de literatuur worden social startups ook wel aangeduid als ‘sociale ondernemingen’, ‘social impact ventures’ en ‘social enterprises’ (McKinsey, 2012; Social Enterprise NL, 2016). De Sociaal-Economische Raad (SER) definieert sociale ondernemingen als ondernemingen die een product of dienst leveren en daarmee primair een maatschappelijk doel nastreven (SER, 2015, p. 12). Daarbij voldoen sociale ondernemingen aan drie criteria:

- Ze zijn niet duurzaam volledig afhankelijk van subsidies, schenkingen en donaties.
- Het zijn organisatorisch zelfstandige ondernemingen, die hun beleid onafhankelijk van de overheid of ‘reguliere’ bedrijven kunnen voeren.
- De financiële doelstelling staat ten dienste van het primaire maatschappelijke doel.

De afgelopen vijf jaar is het aantal social startups in Nederland met 70% gegroeid, naar 6.000 bedrijven in 2016. Hillen, Panhuijsen en Verloop (2014, p. 13, 15) plaatsen deze groei binnen de participatiesamenleving, waarbij ook van bedrijven verwacht wordt dat ze bijdragen aan het algemeen belang. Bekende voorbeelden van social startups zijn Greenwheels, de Triodos Bank, Tony’s Chocolonely, Greenchoice en Fairphone. Volgens onderzoek van Social Enterprise NL (2016, pp. 6-8) werken veel sociale ondernemingen aan de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen en op het vlak van duurzame energie, armoede en sociale cohesie.



Figuur 3. Herdrukt van Hillen, M., Panhuijsen, S. & Verloop, W. (2014). *Iedereen winst: Samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector*, p. 13.

Goede doelen, social enterprises en 'gewone' bedrijven zijn in te delen in een continuüm naar de mate waarin financiële danwel maatschappelijke winst voorop staat, zie figuur 3 (Hillen et al., 2014, p. 13). Bedrijven zijn van oudsher te vinden aan de rechterzijde, kerken zouden aan de linkerkant geplaatst kunnen worden en social enterprises bewegen zich daartussen.

Net als bij pioniersplekken liggen er volgens McKinsey (2011, p. 10) en PriceWaterhouseCoopers (PwC, 2015, p. 9) ook voor social startups uitdagingen op het vlak van verduurzaming. Dit komt door het 'multidimensionale karakter': doordat er meer belanghebbenden en doelstellingen zijn als bij commerciële ondernemingen, is het complexer om tot een goede organisatieontwikkeling te komen. Daarbij gaat het om het balanceren van sociale effectiviteit, financieel-economisch succes en institutionele legitimiteit (PwC, 2015, p. 15).

Zowel bij social startups als bij pionieren speelt ondernemerschap een centrale rol. Shane en Venkataraman (2000) stellen dat ondernemerschap draait om het herkennen en exploiteren van kansen. Ondernemers herkennen eerder de situaties waarin nieuwe goederen en diensten van pas kunnen komen. Het moet echter niet blijven bij een goed idee, er is ook actie nodig. Daadkracht is ook een ondernemende kwaliteit. Dit krijgt vooral vorm bij mensen die bereid zijn om risico's te nemen en die optimistisch van aard zijn (Shane en Venkataraman, 2000, p. 223). Ondernemers hebben veelal meer vertrouwen in hun bekwaamheid om invloed uit te oefenen op hun omgeving (*self-efficacy*). Uit empirisch onderzoek van Kyndt en Baert (2015) blijkt ook dat inzicht in de markt belangrijk is. Daarnaast noemen zij doorzettingsvermogen en de competentie om anderen te overtuigen als (licht) gecorreleerd met ondernemerschap.

Wat is het verschil tussen commerciële en sociale ondernemers? Bij sociale ondernemers gaat het volgens Austin, Stevenson en Wei-Skillern (2006) om het zien en exploiteren van kansen die resulteren in *maatschappelijke waarde*, niet per sé in grote financiële waarde. Daarnaast stellen zij dat uit de 'sociale' aanpak voortvloeit dat het voor sociale ondernemers belangrijker is om een veelheid aan relaties goed te kunnen onderhouden. Dit omdat de beperkte financiën met zich meebrengen dat ze vaker een beroep moeten doen op een – liefst uitgebreid – netwerk van contacten die zich *pro bono* voor de missie willen inzetten. Stephan en Drencheva (2017) laten via een meta-analyse van vijftig studies zien dat sociale ondernemers veel overeenkomsten hebben met commerciële ondernemers, waaronder een grotere risicobereidheid, groot vertrouwen in het eigen kunnen (*self-efficacy*) en daadkracht.

Ook de literatuur rond pionieren staat stil bij ondernemerschap. Moynagh (2012, pp. 230-231) stelt dat er – afgezien van *self-efficacy* – geen brede consensus is over welke eigenschappen iemand tot ondernemer maken. Ook voorziet hij negatieve effecten als pioniers sterk als 'ondernemer' geframed worden, zo'n stereotype kan mensen weerhouden van het pionieren. Daarbij speelt mee dat Moynagh het team erg belangrijk vindt. Daarom hoeft de voortrekker niet per se heel ondernemend te zijn, mits andere teamleden die kwaliteit inbrengen.

3.1.2 Verduurzamingsfactoren bij social startups

In Nederland is een aantal rapporten rond social startups verschenen. Uit enkele rapporten zijn ook verduurzamingsfactoren af te leiden, hoewel niet altijd helder wordt wat de empirische basis daarvoor is. Het rapport van PwC (2015) geeft advies rond wat er in welke ontwikkelingsfase van een sociale onderneming belangrijk is. Hieruit kunnen verduurzamingsfactoren worden afgeleid. Zo stelt PwC dat het in de startfase belangrijk is om scherp in beeld te krijgen wie de doelgroep vormt. Daarnaast is het belangrijk dat er weinig regels zijn voor werknemers en dat er een stevige centrale aansturing is: één leider die de knopen doorhakt. Dit leiderschap is erop gericht een sterke relatie te laten ontstaan tussen wat de doelgroep vraagt en wat de

medewerkers doen (p. 8). In de volgende fase moet het accent op andere zaken komen te liggen, namelijk op de continue verbetering van het product / de dienst. Als de groei doorzet is meer interne regelgeving nodig, als compensatie voor de afnemende onderlinge binding tussen werknemers (pp. 8-9). Daarna schetst PwC als succesfactoren voor sociale ondernemingen in de volwassen fase: het vasthouden van de kwaliteit van het product of de dienst, strakkere interne regelgeving, de ontwikkeling van meer verkoopkanalen en het vinden van de juiste werknemers, met intrinsieke motivatie (pp. 9-10). Het blijkt vooral lastig te zijn werknemers te vinden die niet door salaris (extrinsiek) gedreven worden, maar door idealen (intrinsiek).

Het rapport van McKinsey (2011, pp. 18-20) staat kort stil bij het belang van netwerkvorming en coaching voor social startups. Daarbij geeft McKinsey een overzicht van organisaties die social startups steunen en de wijze waarop ze dat doen: van uitgebreide trainingen en persoonlijke coaching, tot begeleiding gedurende twee jaar en de financiering van salarissen. Dit alles om de kans op succesvolle ontwikkeling te vergroten.

Als we het internationale onderzoek rond social startups in kaart brengen, dan springt een onderzoek van het *International Institute for Sustainable Development* in het oog (Boyer, Creech & Paas, 2008). Dit onderzoek komt tot acht kritische succesfactoren. De eerste factor is sterk en langdurig betrokken leiderschap; een dominante leider die door de jaren heen sturing geeft aan de ontwikkeling. Bij deze eerste succesfactor wordt nuancerend opgemerkt dat het ook nodig is verantwoordelijkheden te spreiden over meerdere mensen. Een tweede factor is het vermogen om vele relaties goed te onderhouden en om samenwerkingen goed vorm te geven. Daarnaast worden door Boyer et al. nog zes factoren genoemd, waaronder de competentie om een goed uitlegbaar bedrijfsconcept te ontwikkelen, de inzet van mensen met competenties rond bedrijfsplanning en marketing, het goed kunnen omgaan met de multidimensionaliteit en *community engagement*. Met dat laatste wordt bedoeld op het betrekken van lokale stakeholders en beneficianten bij social startups.

Een Israëliisch onderzoek onder 33 social startups komt tot acht succesfactoren. Dit onderzoek van Sharir en Lerner (2006) noemt bijvoorbeeld het sociale netwerk van de ondernemer: kan iemand de nodige middelen verzamelen vanuit een bestaand netwerk ofwel een nieuw netwerk ontwikkelen? Ook worden genoemd: totale toewijding aan de missie, de beschikbare financiën bij de start, de publieke acceptatie van het bedrijf, de teamsamenstelling, eerdere managementervaring en het doorstaan van '*the market test*' als succesfactoren.

Gezien de veelal bescheiden omvang van de onderzoekspopulaties van Boyer et al. (2008) en Sharir en Lerner (2006) is er gezocht naar een omvangrijker onderzoek, noodzakelijkerwijs in de commerciële sector. We betrekken bij dit onderzoek een meta-analyse van Song, Podoynitsyna, Van der Bij en Halman (2008) die kijken naar de succesfactoren voor commerciële startups. Song et al. kijken naar de 24 meest onderzochte factoren in 31 onderzoeken. Zij brengen deze factoren onder in drie categorieën, namelijk:

- Market and opportunity – hierbij gaat het om 9 factoren, waaronder *competition intensity*, *environmental dynamism*, *low cost strategy* en *market scope*.
- Resources – hierbij gaat het om 11 factoren, waaronder *financial resources*, *firm size*, *patent protection*, *R&D alliances*, *size of founding team* en *university partnerships*.
- Entrepreneurial team – hierbij gaat het om 4 factoren, namelijk *industry experience*, *marketing experience*, *prior start-up experience* en *R&D experience*.

Vanuit hun meta-analyse komen Song et al. (2008) tot acht factoren die significant en positief correleren met de prestaties van ondernemingen op de lange termijn (p. 13). Onder meer de

breedte van het aantal producten en klanten (*market scope*) blijkt een succesfactor te zijn, en daarnaast de omvang van het startende team (*size of founding team*), de leeftijd van de onderneming (*firm age*), de beschikbare financiën (*financial resources*), eerdere ervaring in het werkveld (*industry experience*) en ervaring in de marketing (*marketing experience*). Ook komen twee factoren naar voren die zich niet makkelijk naar het werkveld van pionieren laten vertalen, namelijk *supply chain integration* en *patent protection*. Daarbij constateren Song et al. dat bij veel succesfactoren de contexten te divers zijn om eenduidige conclusies te kunnen trekken.

Wat in de studie van Song et al. (2008) onderbelicht blijft, is de rol van individuele ondernemers. De meta-analyse van Stephan en Drencheva (2017) richt zich op vijftig onderzoeken naar persoonlijkheidskenmerken van social entrepreneurs. Ook Rauch en Frese (2007) laten zien dat de rol van de ondernemer van belang is. Een stevig onderzoek op dit vlak, dat nauw aansluit bij de zoektocht naar verduurzamingsfactoren, komt van Ciavarella, Buchholtz, Riordan, Gatewood en Stokes (2004). Zij gaan in op de invloed van de persoonlijkheid van ondernemers op het overleven van ondernemingen op de lange termijn.¹ Uit hun onderzoek blijkt dat – tegen de verwachting in – een grote openheid voor nieuwe ervaringen *niet* bijdraagt aan succes. Het zijn juist de ondernemers die zich *niet* snel in nieuwe richtingen laten meenemen die een grotere kans hebben dat hun onderneming overleeft; het helpt als mensen doorzetten en consciëntieus de mogelijkheden afwegen. Zij schrijven:

The results suggest that an entrepreneur needs to evolve into a manager to shepherd a new venture to long-term survival. In particular, a conscientious attitude and not being open to various avenues of divergence appear to be key to long-term new venture survival. (p. 466)

3.2 Duurzaamheid bij pioniersplekken

3.2.1 Inleiding op pioniersplekken

Voordat we ingaan op verduurzamingsfactoren voor pioniersplekken, wordt eerst op een rij gezet wat pioniersplekken zijn en hoe ze functioneren. Het starten van nieuwe kerken wordt in de literatuur ook wel ‘gemeentestichting’, ‘missionaire gemeenschapsvorming’ of ‘kerkplanting’ genoemd (Noort, Paas, De Roest & Stoppels, 2008, pp. 13-14). In de internationale literatuur wordt gesproken over ‘*church planting*’ en ‘*fresh expressions of church*’ (Bosch, 1991; Paas, 2016). Binnen de PKN spreekt men over ‘pioniersplekken’, waarbij deze zijn gedefinieerd als nieuwe vormen van kerkzijn voor mensen die eerder niet naar een kerk gingen (PKN, 2017b, p. 6). Het pionieren kreeg een impuls toen de PKN in 2012 inzette op de start van honderd pioniersplekken (PKN, 2012, p. 20). Daar bovenop werd in 2016 door de synode ruimte gegeven aan de start van nog eens honderd plekken (PKN, 2016a, p. 30).

Een pioniersplek start met een pioniersteam, veelal bestaande uit twee tot zeven personen, waarvan de meeste mensen zich inzetten op vrijwillige basis. In ruim 80% van de plekken is er ook een betaalde kracht betrokken, vaak een theoloog (PKN, 2017a, p. 7). Dit pioniersteam legt het oor te luisteren bij mensen die tot voor kort niet in een kerk kwamen. Ze zoeken naar manieren om dienstbaar aanwezig te zijn in de samenleving. Die zoektocht kan uitmonden in inloophuizen voor mensen die wat hulp kunnen gebruiken, in de start van een moestuin in een achterstandswijk, in pelgrimages over de Zeeuwse eilanden en in vele andere vormen (PKN, 2017b). Door deze activiteiten ontstaan nieuwe relatienetwerken: mensen die elkaar leren

¹ Het gaat daarbij om het overleven van ondernemingen over een periode van meer dan acht jaar. Hierbij maakten ze gebruik van de ‘Big Five’ persoonlijkheidsdimensies, te weten: extraversie, servicegerichtheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid voor nieuwe ervaringen.

kennen en er voor elkaar zijn. Binnen dat netwerk kunnen gesprekken plaatsvinden waarin ook levensvragen aan de orde komen. Wie dat wil, kan verkennen wat het christelijk geloof inhoudt. Zo groeien er nieuwe vormen van kerkzijn. Uit onderzoek blijkt dat bij een pioniersplek gemiddeld 44 mensen regelmatig betrokken zijn (PKN, 2017a, p. 8).

Zoals is geschetst in paragraaf 3.1.1 is bij social startups zelfstandigheid een belangrijk doel. Bij pioniersplekken is het streven naar zelfstandigheid niet zo vanzelfsprekend. In bijlage 2 is daarom (de historie van) het denken hierover geschetst. Zo heeft dat streven als nadeel dat het bestaan van sommige plekken onhaalbaar maakt; het zou in veel gevallen voor pioniersplekken met jongeren of in achterstandswijken niet realistisch zijn om zichzelf financieel te bedruipen (Moynagh, 2012). Daarnaast bestaat er vrees dat teveel nadruk op zelfstandigheid leidt tot pioniersplekken die zichzelf niet meer zien als deel van het grotere geheel van de kerk. Als alternatieve wijze om over duurzaamheid te denken – dus zonder zelfstandigheid van één pioniersplek centraal te zetten – stelt Moynagh voor dat wordt ingezet op de verduurzaming van een kerkelijk ecosysteem in bredere zin. Paas (2015) sluit hierbij aan. Hij stelt dat voor het goed functioneren van een kerkelijk ecosysteem waardecreatie op verschillende vlakken nodig is, niet alleen financieel. Het is dan geen probleem als pioniersplekken structureel financiële steun krijgen, als ze dan bijvoorbeeld wel aan het ecosysteem bijdragen middels het inbrengen van theologische vernieuwing of door jongeren in verbinding te brengen met de kerk.

De kritische kanttekeningen van Moynagh (2012) en Paas (2015) nemen niet weg dat er goede argumenten zijn om zelfstandigheid te stimuleren. Zo geeft zelfstandigheid pioniersplekken meer bestaanszekerheid (Church of England, 2004; Wier, 2016) en het voorkomt paternalisme vanuit andere kerken (Bosch, 1991; Paas, 2016). Ook draagt groei in zelfstandigheid eraan bij dat met het budget steeds weer nieuwe pioniersplekken gestart kunnen worden (Bosch, 1991; Reese, 2007).

3.2.2 Verduurzamingsfactoren bij pioniersplekken

Wat betreft de verduurzaming van pioniersplekken is de meeste literatuur afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk, daar zijn in het afgelopen decennium duizenden *fresh expressions of church* ontstaan (Lings, 2016, p. 38). Net als bij social startups zijn er heel wat *adviezen* rond de duurzaamheid te vinden, al is ook hier meestal onduidelijk of dit advies gebaseerd is op enig empirisch onderzoek. Zo bevat het invloedrijke rapport *Mission shaped church* (Church of England, 2004, pp. 120-121) gericht advies:

- Ten bate van de financiële zelfstandigheid wordt geadviseerd geen fulltime betaalde kracht of een duur gebouw aan nieuwe initiatieven te verbinden (Church of England, 2004, p. 122). Dit houdt het initiatief betaalbaar voor de direct betrokkenen, ook op langere termijn.²
- Om organisatorische zelfstandigheid mogelijk te maken, wordt ook geadviseerd een nieuwe kerkordelijke status te ontwikkelen en toe te kennen aan pioniersplekken (Church of England, 2004, p. 123). Dit omdat de klassieke kerkelijke status niet passend is en omdat het alternatief van géén juridische status grote nadelen heeft. Een stevige juridische status is vooral nodig bij crises en op het moment dat het beleid verandert of nieuwe leidinggevenden aantreden in de kerk. Dan is duidelijk welke rechten een pioniersplek heeft, het voorkomt dat een pioniersplek zomaar gestopt kan worden.

² De missioloog Hirsch onderstreept dit als hij zegt “if we hope to activate movements, we have to ensure that we do not lay the seeds of professionalism in the base models we use, we need to keep an eye out for long-term sustainability and ongoing momentum” (Hirsch & Catchim, 2012, p. 237).

Ook Moynagh doet aanbevelingen voor verduurzaming (2012, pp. 408-418). Hij adviseert om te letten op een goede teamsamenstelling en om goed vooronderzoek te doen, onder andere naar de financiële draagkracht van de doelgroep. Ook coaching en persoonlijke steun voor de pionier zijn belangrijk. Mede omwille van de financiële duurzaamheid moedigt Moynagh het gebruik van kleinschalige en eenvoudige vormen aan, zoals het geloofsgesprek rond een maaltijd. Daarnaast vindt hij contact met andere pioniersplekken en de inzet van specialistische kennis rond financiën en juridische zaken van belang. Speciale aandacht geeft Moynagh aan de overdracht van het leiderschap, omdat een leiderschapsoverdracht meer dan eens tot het stoppen van pioniersplekken heeft geleid. Daarbij zet hij nadrukkelijk in op 'lekenleiderschap' vanuit de doelgroep, en dus niet op een ingevlogen professional van buitenaf die leiding gaat geven. Tot slot beveelt Moynagh aan niet te veel te institutionaliseren en een bepaalde mate van chaos in stand te houden, want dat biedt ruimte om continu en ad hoc het functioneren van de nieuwe kerk te blijven verbeteren.

Rond de verduurzaming van pioniersplekken is weinig empirisch onderzoek beschikbaar. Een uitzondering is een kwalitatief onderzoek van Wier (2016), die sprak met Engelse experts en de leiders van twaalf Engelse pioniersplekken. Uit dat onderzoek blijkt dat pioniersplekken vaak blijvend een netwerk van kerken nodig hebben om duurzaam te functioneren. Dit sluit aan bij de benaderingen die Moynagh (2012) en Paas (2015) propageren. Ook noemt Wier zeven factoren *binnen* de pioniersplek die duurzaamheid versterken:

1. Een vast, helder en uitvoerbaar ritme van bijeenkomsten om de identiteit van de pioniersplek te versterken (wekelijks, tweewekelijks danwel maandelijks). Samen eten is daarbij in alle casestudies belangrijk.
2. Naast dat ritme is blijvende openheid nodig, om nieuwe dingen te proberen en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. De waarden staan daarbij vast, de vorm verandert.
3. Het is belangrijk veel mensen te betrekken bij de pioniersplek. Dat begint bij het opbouwen van een stevig pioniersteam, waarbij samen lol hebben belangrijk is, naast gebed en hard werken. Maar dit betrekken van mensen geldt ook breder: door mensen maaltijden te laten bereiden, door mensen te laten bijdragen tijdens vieringen, via fondswerving en door naar mensen uit de doelgroep te luisteren voordat strategische keuzes rond de pioniersplek worden gemaakt.
4. Ontvankelijkheid voor steun blijkt ook belangrijk voor duurzaamheid. Die steun kan bestaan uit financiën, vrijwilligers, materialen of priesters die soms langskomen.
5. Naast het ontvangen van steun, is ook geven belangrijk voor de duurzaamheid. Hoe dit precies werkt, daar kunnen de onderzoekers de vinger nog niet op leggen. Niettemin lijkt het steunen van anderen bij te dragen aan het voorkomen van stilstand.
6. Het belang van doorzettingsvermogen, geduld en toewijding wordt genoemd, vooral waar het de pionier en het pioniersteam aangaat die een initiatief gestart zijn.
7. Tot slot wordt het belang van discipelschap genoemd: nieuwe mensen helpen om duurzaam een levensstijl in navolging van Jezus te ontwikkelen, via gebed en andere spirituele praktijken, en door mensen te helpen groeien in discipelschap en leiderschap.³

Naast deze interne factoren worden door Wier (2016, pp. 42-47) ook *externe* factoren in kaart gebracht. Een positief klimaat ten opzichte van pionieren onder kerkelijke professionals in de buurt blijkt belangrijk, evenals realistische verwachtingen rond de tijdspanne die nodig is voor verzelfstandiging. Ook netwerkvorming met andere pioniers in de regio wordt als belangrijk gezien. Daarnaast benadrukt ook Wier het belang van een passende juridische status (p.44).

³ Grijsen (2013, p. 90) verbindt discipelschap met een '*engine of growth*' zoals Eric Ries die beschrijft in zijn boek over *LEAN startups*: "Nieuwe klanten komen voort uit de handelingen van vorige klanten."

Wier vervolgt met een discussie over de financiering van pioniersplekken, waarbij hij noemt dat plekken met een groot budget lastiger te verduurzamen zijn. Toch helpt de inzet van betaalde krachten vaak wel veel bij het ontwikkelen van een positief klimaat rond pioniersplekken. Uitsluitel rond de inzet van betaalde krachten wordt door Wier niet gegeven. Wel wordt als trend gesignaleerd dat daar waar betaalde krachten worden ingezet, dat daar het idee van ‘één kerk, één betaalde kracht’ wordt losgelaten; betaalde krachten worden steeds vaker ingezet ten bate van meerdere plekken. Tot slot is niet onbelangrijk dat Wier opmerkt dat de context van een pioniersplek veel verschil kan maken, bijvoorbeeld wat betreft de ontvankelijkheid voor het christelijk geloof onder de doelgroep of de financiële draagkracht van de doelgroep (pp. 45-46).

3.3 Verduurzamingsfactoren in de beoordelingslijst

De voorgaande paragrafen laten zien dat in de literatuur een veelheid aan factoren is te vinden die duurzaamheid stimuleren. Een deel hiervan kan worden gekenmerkt als advies op basis van praktijkervaring of theorie, een deel leunt op empirisch onderzoek van wisselende omvang en kwaliteit. Het doel van dit literatuuronderzoek was toe te werken naar een werkbare lijst verduurzamingsfactoren, die daarna ter beoordeling wordt voorgelegd aan de experts (zie ook paragraaf 2.2). Om het overzicht te bevorderen zijn de verduurzamingsfactoren ondergebracht in vier categorieën. Drie van deze categorieën zijn gebaseerd op de categorisering van Song et al. (2008). Daarnaast is een categorie over de ondernemer/pionier toegevoegd, omdat de eigenschappen van de ondernemer in de literatuur rond social startups ook een belangrijke rol spelen. De naamgeving van categorieën is soms aangepast, omdat een term zoals ‘markt’ bij pioniersplekken weerstand kan oproepen vanwege een te commerciële bijklank. Een korte toelichting bij de vier categorieën:

- Omgevingsfactoren – afgeleid van de categorie *Market and opportunity* van Song et al. (2008). In deze categorie zijn factoren als ‘Weinig regelgeving van toepassing’ en ‘Financiële draagkracht van de doelgroep’ opgenomen.
- Beschikbare middelen – afgeleid van de categorie *Resources* van Song et al. (2008). In deze categorie zijn factoren als ‘Groot budget beschikbaar om het initiatief te starten’ en ‘Veel betaalde tijd voor ondernemer / pionier’ opgenomen.
- Leiderschapsteam – afgeleid van de categorie *Entrepreneurial team* van Song et al. (2008). In deze categorie zijn factoren als ‘Marketingcompetenties binnen het team’ en ‘Gedeeld leiderschap binnen het team (niet één leider)’ opgenomen.
- De ondernemer/pionier – toegevoegd op basis van de vele literatuur hierover, zoals van Ciavarella et al. (2004), Rauch en Frese (2007) en Stephan en Drencheva (2017). In deze categorie zijn factoren als ‘Laat zich niet afleiden door nieuwe mogelijkheden’ en ‘Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie’ opgenomen.

Er is geen empirisch onderzoek dat laat zien dat de items binnen deze vier categorieën een onderlinge samenhang hebben. Deze categorisering is dan ook slechts bedoeld om soortgelijke verduurzamingsfactoren te clusteren ten bate van de overzichtelijkheid voor de beoordelaars.

Om vanuit de vele factoren uit de literatuur te komen tot een werkbare lijst voor de experts, is begonnen bij het onderzoek van Song et al., vanwege de grote reikwijdte van dat onderzoek. Van de 24 factoren die Song et al. (2008) noemen, zijn in de beoordelingslijst die zes factoren overgenomen die significant bleken én waarbij een vertaalslag naar pionieren denkbaar is. De factoren ‘*Supply chain integration*’ en ‘*Patent protection*’ waren ook significant, maar deze factoren laten zich onvoldoende vertalen naar het werkveld pionieren. Veel andere relevante factoren uit de literatuur zijn ook aan de beoordelingslijst toegevoegd. In bijlage 4 is terug te vinden welke literatuur de basis vormt voor de verduurzamingsfactoren op de beoordelingslijst.

4. Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het empirisch onderzoek op een rij. Dat begint in paragraaf 4.1 met een kort overzicht van de respons. In paragraaf 4.2 komt aan de orde wat experts rond social startups de belangrijkste verduurzamingsfactoren vinden (deelvraag 3). Daarna komt in paragraaf 4.3 aan de orde wat experts rond pioniersplekken de belangrijkste verduurzamingsfactoren vinden (deelvraag 4). In paragraaf 4.4 volgt een beschrijving van de gezamenlijke prioritering van experts uit beide werkvelden (deelvraag 5). Omdat de Delphi-methode en de focus groepen binnen dit onderzoek steeds in wisselwerking zijn, worden de resultaten van beide methoden gezamenlijk gepresenteerd. Daarna komt in paragraaf 4.5 aan de orde wat de resultaten zijn van de interviews met leiders van gestopte pioniersplekken (deelvraag 6 van het onderzoek). Tot slot worden in paragraaf 4.6 kort enkele extra opbrengsten van dit onderzoek gepresenteerd.

Als in dit hoofdstuk een verduurzamingsfactor genoemd wordt, staat daarachter een nummer. Dat nummer (1 t/m 53) verwijst naar de nummering van factoren in bijlage 8 en 9. Als er een 'S' of een 'P' achter een nummer staat, gaat het om een factor die niet op de oorspronkelijke lijst met verduurzamingsfactoren (bijlage 5) stond, maar die later is aangedragen door de experts rond social startups (S) danwel door de experts op het vlak van pionieren (P). Als er 'FG' in de codering staat is de factor mondeling ingebracht tijdens focus groep 1 of 2.

4.1 Respons

Aan de betrokken experts (zie bijlage 1) is meermaals gevraagd de verduurzamingsfactoren te beoordelen en prioriteren. De respons was goed, slechts tweemaal werd een beoordelingslijst niet ingevuld, in beide gevallen vanwege onvoorziene persoonlijke omstandigheden.

	Beoordelingen gevraagd	Beoordelingen gegeven
Ronde 1	8	7
Ronde 2	8	8
Ronde 3	4	3

Tabel 1. Respons door de experts op de toegestuurde en voorgelegde beoordelingslijsten.

Binnen de beoordelingslijsten werden nagenoeg alle factoren door de verschillende experts beoordeeld. Ook op dit punt was de respons goed. Drie van de experts rond social startups gaven bij het beoordelen aan dat het belang van een aantal verduurzamingsfactoren sterk afhangt van de context. Daarom is een beperkt aantal factoren door hen niet beoordeeld.

Bij de gesprekken binnen de focus groepen konden alle genodigde experts aanwezig zijn, op focus groep 3 na. Bij die focus groep zouden twee experts uit beide werkvelden betrokken zijn, maar vanwege persoonlijke omstandigheden ontbrak er één expert rond social startups.

Wat betreft de semigestructureerde interviews met leiders van gestopte pioniersplekken, waren alle benaderde leiders bereid een gesprek te voeren. Ze wilden graag hun ervaringen delen.

4.2 Belangrijkste factoren volgens experts social startups

Om deelvraag 3 van het onderzoek te beantwoorden is de experts rond social startups gevraagd een top vijf te maken van de belangrijkste factoren voor de duurzaamheid van social startups. Daaruit kwam de volgende *gezamenlijke* prioritering naar voren:

1. Een werkend verdienmodel (50FGS)
2. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
3. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (23)
4. Een (nieuw) idee dat past bij de context (51FGS)
5. Sterk gedreven door idealen / geloof (17)

Als gekeken wordt naar de *persoonlijke* top drie van de experts rond social startups, dan valt op dat de consistentie laag is (zie bijlage 9): hoewel er factoren zijn die zowel gezamenlijk als individueel naar voren komen, is er geen enkele expert die alle gezamenlijke factoren heeft overgenomen in zijn of haar persoonlijke top drie. In de *persoonlijke* top drie van experts komt de factor 'entrepreneurial quality' (45S) het sterkst naar voren. Getuige het gesprek in de focus groep is de factor 'entrepreneurial quality' nauw verwant met de factor 'sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie' (18). Navraag leverde ook op dat met name twee zaken worden gezien als essentieel bij het begrip 'entrepreneurial quality': enerzijds het vermogen om mensen door een visie te activeren en in beweging te krijgen en anderzijds het creëren en pakken van kansen. Een expert zegt hierover:

Het is kansen *pakken*, niet alleen zien. [...] Er zijn heel veel mensen die kansen zien. Ik zie ook elke dag kansen, maar wat ben je dan? Ik voer ze niet uit. Dan blijf je altijd in de marge hangen. Dus kansen *pakken*, ondernemer zijn is *doen*.

Het is opvallend dat de nummer één uit de *gezamenlijke* top vijf, 'een werkend verdienmodel', niet terugkomt in de persoonlijke top drie van deze experts. Wel was het een bewuste keuze van de experts rond social startups om 'een werkend verdienmodel' op één te zetten:

Ik vind het leuk als deze op één ligt, puur omdat 'ie een behoorlijke prikkel geeft richting pioniersplekken en misschien ook wel meteen aangeeft van 'waar divergeert het nogal'. Heel veel van die sociaal ondernemers zijn sterk gedreven door idealen. [...] Pragmatisch gezien, een ding kan nooit op lange termijn blijven bestaan als er niet een werkend verdienmodel is.

Hoewel de term 'verdienmodel' andere gedachten kan oproepen, gaat het daarbij niet alleen over de inkomsten maar ook om een passend kostenniveau, zo bleek uit het gesprek.

4.3 Belangrijkste factoren volgens experts pioniersplekken

Om deelvraag 4 van het onderzoek te beantwoorden is ook de experts rond pioniersplekken gevraagd een top vijf te maken van de belangrijkste factoren voor de duurzaamheid van social startups. Dat leverde de volgende *gezamenlijke* top vijf op:

1. Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (44P)
2. Verworteling met de doelgroep/buurt (43P)
3. Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen (38)
4. Vanaf het begin samen met de doelgroep (52FGP)
5. Visie op eigen bestendinging binnen een breder systeem (53FGP)

Door de experts rond pioniersplekken wordt 'een ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen' (44P) als het belangrijkste gezien; deze factor staat op nummer één in de gezamenlijke top vijf en komt ook veel terug in de persoonlijke top drie van experts. Een expert merkt op:

Dat is zeg maar de *lifeline* van je geloof. Ik denk dat de kerkplantingen daaruit voortkomen, dat het mensen zijn met een sterke overtuiging, die iets moeten doen, van binnenuit. [...] Dat gaat heel diep en heeft met een geestelijke bron te maken. [...] Als je dat niet vasthoudt, dan ga je echt stoppen na vijf jaar.

Door de pioniersexperts wordt ook de relatie met de doelgroep als zeer belangrijk gezien. Deze verduurzamingsfactor staat op twee in de gezamenlijke top vijf en dit is door hen verwoord als 'verworteling met de doelgroep en de buurt' (43P). Hierbij wordt ook gedacht aan vanaf het begin optrekken met mensen uit de buurt, want als je dat niet doet "dan moet er aan het eind ineens nog iets overgedragen worden". Bij verworteling gaat het ook om theologische vernieuwing die is afgestemd op de mensen in die buurt.

Bij de experts rond pioniersplekken ontspint zich een gesprek over de vraag hoe belangrijk goede relaties binnen het pioniersteam zijn. Een van de experts vat dat gesprek als volgt samen:

Harmoniserende teams, die werken niet bij pionieren. Een kenmerk van een goede relatie is dat er schuring mogelijk is, en dat hebben pionierende teams nodig. Je moet kunnen botsen, om al botsend de weg te vinden. Maar je hebt wel een goede relatie nodig om te kunnen botsen.

De pioniersexperts zien een focus op de inkomstenstrategie (09) als een te smalle focus, ondanks dat alle experts deze factor eerder als 'zeer belangrijk' beoordeelden. Deze factor wordt geïntegreerd in een nieuwe factor 'visie op eigen bestendiging binnen een breder systeem' (53FGP) die op nummer vijf eindigt. Zo lijkt te kloppen wat de experts rond social startups tijdens de focus groep al noemden: dat pioniersexperts geneigd zijn wat minder aandacht te geven aan financiële factoren.

In de persoonlijke top drie van de vier experts worden tweemaal 'gedeeld leiderschap binnen het team' (39) en 'goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus' (49P) genoemd. Dit laatste punt kwam in het gesprek uitgebreid aan bod, ook naar aanleiding van de factor 'weinig regelgeving van toepassing op het initiatief' (01). Goede communicatie en heldere afspraken over doelen en verantwoordelijkheden tussen de pioniersplek en het grotere geheel van de kerk worden als zeer belangrijk gezien, omdat er anders veel misverstanden en frustratie kunnen ontstaan. Dit advies werd door de experts extra benadrukt omdat zij de PKN zien als een 'zwaar kerksysteem'.

4.4 Belangrijkste factoren volgens de gezamenlijke experts

Om deelvraag 5 te beantwoorden is aan een groep met experts uit beide werkvelden gevraagd tot een top vijf van factoren te komen. Daarbij zijn de verduurzamingsfactoren die voor de laatste focus groep het sterkst naar voren kwamen tijdens focus groep 3 voorgelegd aan deze experts. Deze achttien factoren zijn in bijlage 8 te vinden. Dit leverde de volgende top vijf op:

1. Verworteling met de doelgroep/buurt (43P)
2. Sterk gedreven door idealen/geloof (17)
3. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden/kansen creëren-pakken) (45S)
4. Werkend verdienmodel (50FGS)
5. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)

De verschillende factoren in de uiteindelijke top vijf (T1 t/m T5), worden op basis van de gesprekken in de gezamenlijke focus groep (focus groep 3) inhoudelijk verder uitgewerkt:

1. Verworteling met de doelgroep/buurt (43P)

Verworteling met de doelgroep/buurt wordt als het belangrijkste gezien voor de duurzaamheid van een pioniersplek. Dit omdat het toekomstig leiderschap van een pioniersplek uit de doelgroep moet voortkomen. Ook zien enkele experts het als een manco van veel bestaande kerken dat er te weinig aansluiting op de buurt is. Een van de experts zei:

Je hebt een kerkgebouw staan, de mensen wonen daar wat verder vandaan, ze komen erheen en mensen in de buurt zeggen 'nou ze komen, ze zingen en ze gaan weer'. En dat was het. Maar totaal geen relevantie [voor de buurt]. En dat is niet waar kerk voor gemaakt is.

Verworteling met de doelgroep/buurt (43P) sluit aan bij het belang dat bijna alle experts bij de schriftelijke beoordeling hechtten aan 'Sterk in het bouwen van relaties met de doelgroep' (21).

2. Sterk gedreven door idealen/geloof (17)

Gedrevenheid door idealen of geloof is volgens de gezamenlijke experts zeer belangrijk voor de duurzaamheid van pioniersplekken. Zo zegt een expert:

Als je geen ritme hebt van aandacht voor geestelijke bronnen, van tijd nemen voor stilte, maar ook gezamenlijk je spiritualiteit beleven...dat heb je nodig. [...] Er moet een stukje gedrevenheid, een gevoel van roeping zijn. [...] En als dat er niet is, als er dan spanningen komen, en het gaat mis, dan is er geen veerkracht, dan is er geen fundament.

In het gesprek bleek dat deze factor sterk verwant is aan de factor 'Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen/geloof' (37). Om dit te realiseren is volgens de experts bij elke pioniersplek een ritme nodig waarin mensen aandacht geven aan hun geestelijke bronnen (factor 44P).

3. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden/kansen creëren-pakken) (45S)

In de individuele beoordelingen werden de kwaliteiten van de pionier aanvankelijk als zeer belangrijk gezien. Het gaat dan om factoren als 'Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie' (18) en 'Entrepreneurial quality' (45S). In de top vijf van de gezamenlijke experts is deze factor op nummer drie te vinden. Dit werd ondermeer als volgt toegelicht:

Een leuk idee is snel gestart. Maar je weet pas zeker of het bestendig wordt, als er iemand op zit die het kan vermarkten en het kan laten werken in z'n team.

Vervolgens ontstond een gesprek over de vraag wat wezenlijker is: de kwaliteiten van het team of die van de pionier, wat een van de experts deed denken aan de vraag 'of nu de linkervleugel of de rechternvleugel van een vliegtuig belangrijker is'. Na verder gesprek kwam naar voren dat het bij betaalde krachten belangrijker is dat die blij geven van 'entrepreneurial quality' terwijl bij leekenteams de nadruk meer moet liggen op de slagkracht als team. In beide gevallen is het belangrijk dat met vaart beslissingen worden genomen en dat er leiderschap getoond wordt door mensen rond een visie in beweging te brengen.

4. Werkend verdienmodel (50FGS)

De vierde factor in de top vijf wordt gevormd door 'Een werkend verdienmodel' (50FGS). Daarbij was er discussie over de vraag of een betere benaming niet was 'Visie op eigen bestending binnen een breder systeem' (53FGP). Dit omdat deze laatste factor breder kijkt dan alleen naar de financiële kant. De factor 'Visie op eigen bestending binnen een breder systeem' (53FGP) sneuvelde in de top vijf toch ten bate van de factor 'Een werkend verdienmodel' (50FGS) omdat de eerste factor als te breed en abstract ("meta") werd gezien.

5. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)

De stevige aandacht voor de ondernemende kwaliteiten van de voortrekker (T3) werd door de experts bewust genuanceerd door de factor 'Gedeeld leiderschap binnen het team' (39) in te brengen. Zo komt het belang van individuele kwaliteiten en het belang van het team meer in evenwicht. Een expert lichtte dat als volgt toe:

Het mag niet op één persoon hangen. Stel dat 'ie ziek wordt, stel dat 'ie verhuist of emigreert, er kunnen met z'n werk dingen gebeuren. Van alles kan er zijn. Het moet een teamgebeuren zijn wil je zeker weten dat het op eigen benen verder kan, dat het niet afhankelijk is van één.

Een factor die net de top vijf niet haalde, was 'Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag' (24). Daarbij draaide de discussie rond de vraag in hoeverre deze factor het risico oplevert dat mensen doorgaan met iets, ondanks dat het eigenlijk niet aansluit bij de context. De experts waren het erover eens dat doorzettingsvermogen nodig is, tegelijk moet er openheid zijn om te reageren op signalen uit de context. Dit dilemma werd als volgt geschetst door de experts:

Ik denk dat een ondernemer niet tegen beter weten in doorgaat. Maar hij gaat door zolang er de juiste respons komt. Want het kan ook een soort van bord-voor-je-kop-achtig systeem zijn.

Als gekeken wordt naar de persoonlijke top vijf van de drie experts na dit gesprek, dan valt op dat er veel overlap was tussen de gezamenlijke en de individuele keuzes. In tegenstelling tot de eerdere focus groepen was er na focus groep 3 sprake van meer eensgezindheid.

4.5 Factoren waardoor pioniersplekken stoppen

Met de leiders van zes gestopte pioniersplekken zijn interviews gehouden. De resultaten van de interviews zijn samengevat in tabel 2 en meer uitgebreid in bijlage 11. Allereerst blijkt dat de helft van deze pioniersplekken circa drie jaar heeft bestaan. De andere helft bestond anderhalf tot ruim twee jaar.

Bij geen enkele plek waren structureel meer dan 20 mensen betrokken.⁴ Deze betrokkenheid ligt onder het gemiddelde van 45 mensen, zoals dat naar voren komt uit het onderzoek 'Op hoop van Zegen' (PKN, 2017a). Het bereik onder de doelgroep kan daarom als 'beperkt' geduid worden. Dat mate van kerkelijkheid van de doelgroep varieert per plek. Opvallend is dat alle gestopte plekken zich richten op relatief jonge doelgroepen, overwegend tieners en dertigers.

⁴ Daarbij wil 'structureel betrokken' zeggen dat betrokkenen gemiddeld minimaal één keer per maand bij een activiteit van de pioniersplek zijn.

	Doelgroep?	Hoe lang bestaan?	Betrokkenen?
1.	Dertigers	Twee jaar	Structureel: 17 mensen, de helft niet kerkelijk actief. Incidenteel: 110 mensen, minder dan de helft niet kerkelijk actief.
2.	Tieners	Drie jaar	Structureel: 10 mensen, de helft niet kerkelijk actief. Incidenteel: 75, niemand kerkelijk actief.
3.	Tieners	Bijna drie jaar	Structureel: 6 mensen, twee derde niet kerkelijk actief. Incidenteel: 60 mensen, twee derde niet kerkelijk actief.
4.	Dertigers	Ruim twee jaar	Structureel: 12 mensen, een derde niet kerkelijk actief. Incidenteel: 10 mensen, een derde niet kerkelijk actief.
5.	Dertigers en veertigers	Anderhalf jaar	Structureel: 12 mensen, de helft niet kerkelijk actief. Incidenteel: 55 mensen, de helft niet kerkelijk actief.
6.	Gezinnen	Bijna drie jaar	Incidenteel: 25 ouders, 20 kinderen, 25 kerkelijke ouderen. Van de ouders is één paar kerkelijk actief.

Tabel 2. Overzicht van de pioniersplekken die gestopt zijn, hun doelgroep, bestaansduur en de hoeveelheid structurele en incidentele betrokkenen.

4.5.1 Stopfactoren in relatie met de betrokken gemeente(n)

Allereerst is aan de leiders van de pioniersplekken open gevraagd welke factoren hebben veroorzaakt dat hun pioniersplek gestopt is. De genoemde factoren kunnen ingedeeld worden in drie categorieën: wat er speelt binnen het pioniersteam, wat er speelt in relatie tot de betrokken kerken en wat er speelt in relatie tot de doelgroep. Dit is weergegeven in tabel 3. Totaal konden 22 en de 28 genoemde factoren aan deze categorieën gekoppeld worden.

Categorie	Frequentie
Binnen het pioniersteam	5 keer genoemd, bij 4 pioniersplekken
In relatie tot de gemeente(n)	10 keer genoemd, bij 6 pioniersplekken
In relatie tot de doelgroep	6 keer genoemd, bij 5 pioniersplekken

Tabel 3. Overzicht van de frequentie van factoren die volgens leiders van gestopte pioniersplekken een rol speelde bij het stoppen. Een meer gedetailleerde uitwerking is te vinden in bijlage 11.

In tabel 3 is opvallend dat de relatie met de betrokken gemeente(n) het vaakst als stopfactor genoemd wordt en ook bij *elke* pioniersplek. Daarbij speelt bij twee pioniersplekken dat de kerkelijke structuur leidend was voor de samenstelling van het pioniersteam. Illustratief is het volgende citaat:

De gemeente bestaat eigenlijk uit drie secties die ooit geforceerd gefuseerd zijn. En er moesten per-sé uit alle drie de secties ook mensen bij zitten. Dat was niet altijd de meest gelukkige keuze. [...] Voor een deel was het ook gewoon pech met persoonlijkheden die elkaar niet lagen. Dat heeft voor heel veel spanning gezorgd binnen het team.”

Niet veel later vertelde dezelfde pionier hoe de bestuurlijke logica van de betrokken gemeente ook hinderlijk doorwerkte bij het aanbrengen van focus:

Vanwege die drie secties, op het moment dat er dan weer een plan was om iets te doen op een plek [in de stad], dan riep dat altijd weer vragen op vanuit de andere secties: “Nu ga je op die plek iets doen en wat betekent dat dan voor ons deel van de stad?” Als daar een keuze in was gemaakt, dan had dat ook prettiger gewerkt. [...] Terwijl die secties qua aard zo verschillend zijn, dat dat heel lastig was. De een was meer een dorpscultuur, je had een grote sectie die de binnenstad bestrijkt en dan heb je nog een sectie in een wijk met veel allochtonen en mensen in achterstandsposities. Dat levert andere vragen op.

Bij één pioniersplek leek de relatie met de kerkenraad aanvankelijk goed. Dit kantelde echter toen werd voorgesteld de doelgroep te verbreden, vanwege de beperkte opkomst van de beoogde dertigers. De pionier zei daarover:

Het werd bijna dertigers vinken. Daar werden we heel ongelukkig van. Op een gegeven moment hadden we bij zo'n pioniersweekend...weet je, we doen gewoon 'proeftuin voor geloven' en als die dertigers er dan zijn, dan is het mooi, en als ze er niet zijn...weet je, het is ook maar een getal ofzo. Zelf hadden we die beweging gemaakt. [...] En toen moesten we dat gaan communiceren met de kerkenraad en dat ging gewoon mis. [...] Voor aantal kerkenraadsleden was het een kindje geworden. Die deden daar stoer over in de AK en weet ik het allemaal. Die zelf kinderen hebben die dertiger zijn en niet naar de kerk gaan. [...] Niet dat wij nou hun kinderen moesten redden ofzo, maar... Dus toen we van die dertigers afstapten [...] toen konden ze dat gewoon niet meemaken.

Bij een andere pioniersplek ervoer het pioniersteam geen steun vanuit de kerkenraad, en men voelde onbegrip voor de 'te leuke' activiteiten van de pioniersplek. Dat demotiveerde het pioniersteam. Bij een andere pioniersplek, waar zes verschillende kerken bij betrokken waren, zorgde die veelheid aan kerken voor vertragingen en frustratie, doordat over allerlei praktische zaken (zoals de muziekkeuze en het vrijwilligersbeleid) niet snel een eenduidige visie ontstond.

4.5.2 Stopfactoren binnen het pioniersteam

Wat betreft de categorie met factoren die spelen in het pioniersteam, valt op dat het in zeker de helft van de gestopte pioniersplekken moeilijk was om gezamenlijk het geloof te beleven of bespreken. De spirituele beleving van teamleden verschilde daarvoor teveel, wat in een aantal gevallen ook veroorzaakt werd doordat het team op basis van bestuurlijke logica was samengesteld en niet op basis van een gedeelde visie of spiritualiteit. Ook bleek het binnen meerdere pioniersteams moeilijk om te komen tot een gezamenlijke focus en visie:

We hadden een goed team hoor, leuke mensen, aardige mensen. Maar wat zich een beetje gewreekt heeft, is mijn analyse, is dat je toch niet echt op visie bent begonnen. We hebben met elkaar geprobeerd die visie concreter te maken. Maar dat we daarin toch niet bij een hele duidelijke visie zijn uitgekomen...we hebben elkaar daarin wat gegund. En achteraf denk ik dat je beter vanuit een soort olievlekwerking had kunnen werken. Dus dat je begint met één persoon en daar zoek je er één bij. [...] Dus eigenlijk dat je je visie al in zekere zin klaar hebt, en dat je daar vervolgens mensen bij zoekt.

4.5.3 Stopfactoren in relatie tot de doelgroep

Wat betreft de factoren die gaan over de relatie met de doelgroep kwam bij verschillende pioniersplekken terug dat er onvoldoende focus was qua doelgroep om effectief te kunnen werken. Ook geven de plekken die zich op tieners hebben gericht nadrukkelijk aan dat het vormen van een gemeenschap met tieners niet goed mogelijk is. Zo zei één pionier:

Ik werk met jongeren, zestien-plussers. Die doelgroep is een groep die zich moeilijk laat binden. Een groep die moeilijk commitment geeft aan iets. [...] Je hoopt dat er vriendschappen ontstaan of dat er een verbinding komt met anderen, dat gebeurde niet. Het was vaak eenmalig. [...] We hebben wel groepjes gehad die tien weken met ons meededen en uiteindelijk ook niet bij ons zijn aangehaakt. We wisten de jongeren wel te vinden, maar het was gewoon lastig om ze bij elkaar te houden. [...] Onmogelijk is een groot woord. [...] Maar ik denk wel dat deze doelgroep moeilijk kan werken aan gemeenschapsvorming.

4.5.4 Reactie op de factoren genoemd door experts

Met de leiders van gestopte pioniersplekken is ook besproken wat hun ervaringen zijn met de vijf verduurzamingsfactoren die door de experts zijn aangedragen (zie paragraaf 4.4). In de breedte was er bij de pioniers veel (h)erkenning voor de punten die door de experts zijn aangedragen. Daarnaast is doorgevraagd naar de mate waarin zij hun eigen pioniersplek goed vonden functioneren rond deze vijf factoren. In tabel 4 is per verduurzamingsfactoren de impressie vanuit de interviews weergegeven.

	T1: Verworteling met doelgroep	T2: Sterk gedreven door geloof	T3: Entrepreneurial quality	T4: Werkend verdienmodel	T5: Gedeeld leiderschap
1.	–	+	–	–	–
2.	o	-	o	–	–
3.	o	o	o	–	–
4.	–	–	–	–	–
5.	o	+	+	–	+
6.	+	–	+	–	+

Tabel 4. Factorbeoordeling qua functioneren bij hun eigen pioniersplek. Een – staat voor slecht functioneren, een o voor niet uitgesproken negatief of positief, een + voor goed functioneren op de betreffende factor. De pioniersplekken zijn in de linker kolom genummerd met 1 t/m 6.

Bij alle factoren is er veelal sprake van matige tot slechte scores. Dit versterkt de indruk dat het bij de factoren van de experts inderdaad gaat om relevante verduurzamingsfactoren. Opvallend is dat dat bij geen van de pioniersplekken sprake was van een werkend verdienmodel. Tijdens het gesprek bleek dat veel pioniers ook niet overzagen wat dat inhield: verschillende pioniers reageerden door te stellen dat de kosten van activiteiten (zoals een gespreksavond in een café) gedekt konden worden door de bijdragen van deelnemers. Daarmee werd gesuggereerd dat er sprake was van een werkend verdienmodel. Meer dan de helft van de pioniers kwam echter niet uit zichzelf tot reflectie op de vraag hoe ook de loonkosten door de pioniersplek zelf gedragen konden worden. Als dat door de onderzoeker onderwerp van gesprek werd gemaakt, zagen de meeste pioniersplekken wel kansen om de pioniersplek op termijn met vrijwilligers te laten functioneren, zodat de loonkosten zouden wegvallen. De plekken die zich op tieners richtten, zagen het niet als een reële mogelijkheid met alleen vrijwilligers te functioneren.

4.6 Extra opbrengsten uit het onderzoek

Door hoe de gesprekken met de experts liepen is meer informatie en advies op tafel gekomen dan waartoe vanuit de onderzoeksvragen aanleiding was. In deze paragraaf worden enkele extra resultaten op een rij gezet.

4.6.1 Benodigde tijdsspanne voor duurzaamheid

Aan alle experts is gevraagd wat de gemiddelde termijn is die nodig is om een social startup danwel een pioniersplek duurzaam te laten worden. Voor social startups werd door de betreffende experts aangegeven dat die termijn drie á vijf jaar is. Daarentegen stelden de experts rond pioniersplekken dat voor een pioniersplek gemiddeld negen á tien jaar nodig is. Per werkveld waren de experts hier eensgezind over: er was weinig variatie in aantal jaren dat door de experts genoemd werd (zie bijlage 9). Het verschil *tussen de werkvelden* is echter groot.

Bij social startups en pioniersplekken lijkt sprake te zijn van een wezenlijk ander tempo in organisatieontwikkeling. Mogelijk dat dit samenhangt met de intensiteit waarmee beide type organisaties zich (kunnen) ontwikkelen. Het zou zo kunnen zijn dat er bij social startups meer tijd beschikbaar is door een grotere inzet van betaalde medewerkers. Ook kan meespelen dat het voor pioniersplekken belangrijk is om mensen uit de doelgroep door te laten groeien naar het leiderschap, terwijl dat bij social startups niet zo nadrukkelijk een doelstelling is. Mensen laten groeien van 'niet betrokken' naar 'eindverantwoordelijkheid dragen' kost vaak vele jaren.

4.6.2 Adviezen van experts

Bij de afsluiting van de laatste focus groep is aan de experts gevraagd een advies te formuleren voor de Protestantse Kerk. Twee van de drie experts gaven het advies te kijken naar de kwaliteiten van de pionier en op basis daarvan afwegingen te maken. Deze experts zien de kwaliteiten van de pionier als een belangrijke sleutel voor het succes van een pioniersplek. Het starten vanuit de visie van een pionier verdient daarbij de voorkeur boven starten vanuit het idee dat een kerkenraad heeft ontwikkeld en waar vervolgens als 'uitvoerder' en pionier bij gezocht wordt.

De andere expert gaf als advies 'om te beginnen met het eind in gedachten' en verwijst daarbij naar het advies van Stephen Covey (1989, pp. 79-124). De expert doelde daarmee op de noodzaak al vanaf het begin toe te werken naar financiële zelfstandigheid. "Deze dingen moet je gelijk aan het begin, bij je coaching en begeleiding van pioniers, helder hebben: dit is waar je naartoe groeit." De andere experts onderstreepten dit advies en gaven de aanmoediging om bij het begin van een pioniersplek al berekeningen te maken 'op de achterkant van een bierviltje' over hoe de pioniersplek financieel gezien over enkele jaren moet gaan functioneren. Hoeveel mensen verwacht men dat betrokken gaan zijn? En hoeveel verwacht men dat deze mensen per persoon op termijn financieel kunnen bijdragen? Gaan de opbrengsten dan in balans komen met de kosten? De expert in kwestie deed dit soort oefeningen vaak, zo kan al in een vroeg stadium bepaald worden of het verdienmodel kans van slagen heeft. Hoewel deze benadering volgens een andere expert mogelijk wat 'intimiderend' kan werken, is het wel nodig. Het alternatief is '*wishful thinking*', wat naar de ervaring van enkele experts dan vaak verpakt wordt als 'geloof'.

5. Conclusies en aanbevelingen

Na een korte inleiding geven we in paragraaf 5.1 antwoord op de deelvragen van dit onderzoek. Deze antwoorden zijn uitgebreider te vinden hoofdstuk 3 en 4. Daarna volgt in paragraaf 5.2 een antwoord op de centrale onderzoeksvraag. En in paragraaf 5.3 worden aanbevelingen gedaan voor de Dienstenorganisatie van de Protestante Kerk (PKN).

De PKN zoekt aansluiting bij ontwikkelingen in de samenleving. Daarbij vormt het starten van kerkelijke startups een belangrijke strategie voor innovatie, om zo de aansluiting op de samenleving te verbeteren (zie hoofdstuk 1). De PKN vindt het belangrijk dat zoveel mogelijk pioniersplekken ook op de lange termijn kunnen doorgaan, zonder al teveel financiële of organisatorische steun van buitenaf (PKN, 2017a). Verduurzaming is daarom belangrijk. In de praktijk blijkt dat niet eenvoudig. Omdat er naar de verduurzaming van pioniersplekken nog weinig *empirisch* onderzoek is gedaan, wordt – naast de literatuur en ervaringen rond pionieren die er wel zijn – ook gekeken naar wat er geleerd kan worden van social startups.

Uit dit onderzoek blijkt dat er discussie is over de vraag of het wijs is duurzaamheid altijd ‘smal’ te benaderen als financiële en organisatorische zelfstandigheid op het niveau van één pioniersplek (Moynagh, 2012; Grijsen, 2013; Paas, 2015). Er zijn zeker twee redenen om daar voorzichtig mee te zijn. In de eerste plaats is het voor sommige plekken lastig, zo niet onmogelijk, om *op zichzelf* duurzaam te zijn – bijvoorbeeld pioniersplekken voor jongeren of in achterstandswijken – terwijl deze plekken wel een waardevolle bijdrage leveren aan het bredere ecosysteem van kerken. In de tweede plaats is er vrees dat de nadruk op zelfstandigheid ertoe leidt dat pioniersplekken zich geen deel weten van het grotere geheel van de kerk. Niettemin, er zijn ook goede redenen om in veel gevallen *wel* in te zetten op duurzaamheid als financiële en organisatorische zelfstandigheid, in bijlage 2 is dat verder uitgewerkt.

5.1 Antwoord op de deelvragen

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: “Wat zijn volgens de literatuur *over social startups* belangrijke factoren voor duurzaamheid?” De conclusie is dat er vele factoren genoemd worden, maar dat er rond social startups weinig consensus is over waar het nu *echt* op aankomt. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn niet eenduidig. Een rode draad lijkt wel te zijn dat de ondernemer een cruciale rol speelt. Als deze rol nader bekeken wordt, is niet helder wat het belangrijkste is: vertrouwen in het eigen kunnen (Shane & Venkataraman, 2000; Stephan & Drencheva, 2017), marktinzicht (Kyndt & Baert, 2015), een sterke aansturingstijl (Boyer et al., 2008), risicotolerantie (Stephan & Drencheva, 2017), netwerkcompetenties (Austin et al., 2006; Sharir & Lerner, 2006) of het vasthouden aan de oorspronkelijke focus (Ciavarella et al., 2004).

De tweede deelvraag luidt: “Wat zijn volgens de literatuur *over pioniersplekken* belangrijke factoren voor duurzaamheid?” Daarbij moet allereerst opgemerkt worden dat het aantal discussies over hoe duurzaamheid benaderd moet worden (per pioniersplek of juist vanuit een breder ecosysteem) groter is dan de hoeveelheid empirisch onderzoek. Niettemin zet het onderzoek van Wier (2016) zeven verduurzamingsfactoren op een rij, waarbij opvalt dat de competenties van de pionier nauwelijks aan de orde komen. Het draagvlak voor het idee dat elke pioniersplek een eigen, theologisch opgeleide en min of meer fulltime betaalde voortrekker moet hebben lijkt wel af te nemen, zowel onder experts als in de literatuur (Moynagh, 2012; Murray, 2010), mede vanwege de issues die dat vaak oplevert qua financiële duurzaamheid.

De derde deelvraag luidt: “Welk van de gevonden factoren zijn volgens experts rond social startups het belangrijkste voor de duurzaamheid van social startups en wat is de motivatie hiervoor?” De vierde deelvraag is hieraan gelijk, maar richt zich op de pioniersexperts. Voor een gedetailleerder antwoord wordt verwezen naar paragraaf 4.2 en paragraaf 4.3. Hier volstaat het noemen van de top vijf waarover tijdens de focus groepen overeenstemming ontstond:

Top vijf volgens social startup experts	Top vijf volgens pioniersexperts
1. Een werkend verdienmodel	1. Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen
2. Entrepreneurial quality	2. Verworteling met de doelgroep/buurt
3. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	3. Team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen
4. Een (nieuw) idee dat past bij de context	4. Vanaf het begin samen met de doelgroep
5. Sterk gedreven door idealen / geloof	5. Visie op eigen bestending binnen breder systeem

Tabel 5. Top vijf van verduurzamingsfactoren die experts uit beide werkvelden ieder voor hun eigen werkveld samenstelden in focus groep 1 en 2.

De vijfde deelvraag luidt: “Welk van de gevonden factoren zijn volgens de gezamenlijke experts het belangrijkste voor de duurzaamheid van pioniersplekken en wat is de motivatie hiervoor?” In paragraaf 4.4 is dit uitgewerkt en dat leverde uiteindelijk de volgende top vijf op:

Top vijf volgens de gezamenlijke experts

1. Verworteling met de doelgroep/buurt
2. Sterk gedreven door idealen/geloof
3. Entrepreneurial quality
4. Een werkend verdienmodel
5. Gedeeld leiderschap binnen het team

Tabel 6. Top vijf van verduurzamingsfactoren die experts uit beide werkvelden gezamenlijk samenstelden in focus groep 3.

Opvallend is dat ‘een werkend verdienmodel’ bij de experts rond pioniersplekken aanvankelijk niet expliciet genoemd werd, maar dat door deze experts werd gekeken naar duurzaamheid in een breder verband. Uiteindelijk is door de gezamenlijke experts toch gekozen voor ‘een werkend verdienmodel’ omdat ‘duurzaamheid binnen een breder systeem’ toch werd gezien als te abstract. Ook was er bij de pioniersexperts minder aandacht voor de rol van de voortrekker van een pioniersplek en zijn of haar ondernemende kwaliteiten. De inbreng van de experts rond social startups was dat deze twee zaken (aandacht voor het verdienmodel en de ondernemerskwaliteiten van de leider) meer aandacht kregen in de uiteindelijke top vijf voor pioniersplekken. Wat overeenkomt tussen beide groepen experts is dat ze het belang van een intrinsieke motivatie onderschrijven, dit komt ook nadrukkelijk terug in deze top vijf.

In de gesprekken was een terugkerende vraag of het belangrijker is dat er bij een pioniersplek een ondernemende, sterke leider aan het stuur staat of dat teamleiderschap effectiever is. Beide aspecten zijn in de literatuur terug te vinden, waarbij in de literatuur rond (social) startups de nadruk meer ligt op de kwaliteiten van de leider (Stephan & Drencheva, 2017; Rauch & Frese, 2007; Ciavarella et al., 2004). In de literatuur rond pioniersplekken ligt de nadruk op teamwork (Moynagh, 2012; Murray, 2012; Wier, 2016). In de top vijf (tabel 6) hebben de gezamenlijke experts bewust beide aspecten laten terugkomen, op nummer 3 en 5.

De zesde deelvraag en laatste deelvraag luidt: “Welke factoren maken volgens de leiders van gestopte pioniersplekken dat hun pioniersplek niet duurzaam werd?” Uit een analyse van zes gestopte pioniersplekken blijkt dat drie categorieën van factoren vaak genoemd worden:

- Dat de relatie met de betrokken gemeente(n) eraan bijdraagt dat de pioniersplek stopt.
- Dat het niet lukt om voldoende structurele relaties met de doelgroep te ontwikkelen.
- Dat de dynamiek binnen het pioniersteam niet goed werkt.

Het vaakst komt terug dat de relatie met de betrokken gemeente(n) eraan bijdraagt dat de pioniersplek stopt. Daarbij werken deze drie categorieën ook regelmatig op elkaar in, zoals dat bestuurlijke logica vanuit de gemeente(n) leidend wordt voor de samenstelling van het pioniersteam, wat vervolgens leidt tot een lastige dynamiek in het pioniersteam.

5.2 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Welke factoren zijn volgens leiders van pioniersplekken en experts op het vlak van social startups en pioniersplekken het belangrijkste om pioniersplekken te verduurzamen?

In antwoord op deze onderzoeksvraag is vanuit de verschillende experts na overleg een top vijf ontstaan van verduurzamingsfactoren. Het belang van deze verduurzamingsfactoren werd ook onderstreept door de leiders van gestopte pioniersplekken. Uit de interviews kwamen twee categorieën 'stop-oorzaken' naar voren die in de top vijf van de experts al herkenbaar waren (stevige relaties met de doelgroep en belang van het team/gedeeld leiderschap). Uit die interviews kwam ook een factor naar voren die *niet* in de top vijf van de gezamenlijke experts is terug te vinden, maar wel herkenbaar is in de literatuur over pioniersplekken, namelijk de relatie van de pioniersplek met de betrokken gemeenten (Moynagh, 2012; Paas, 2015; Wier, 2016). Er is een goede balans nodig tussen afstand (nodig om te kunnen experimenteren en snel te kunnen handelen) nabijheid (nodig voor steun in allerlei vormen en gezamenlijk leren). Op basis hiervan is besloten een extra verduurzamingsfactor op te nemen, op positie twee. Zo is de volgende top zes van verduurzamingsfactoren voor pioniersplekken tot stand gekomen:

1. Verworteling met de doelgroep of buurt

De gezamenlijke experts stellen dat verworteling met de doelgroep of buurt zeer belangrijk is voor de duurzaamheid van een pioniersplek. Dit draagt dat eraan bij dat er draagkracht ontstaat, financieel en organisatorisch. Dit sluit ook aan bij de succesfactor *community engagement* van social startups (Boyer et al., 2008). Meer dan bij social startups, is de inzet bij het pionieren dat toekomstig leiderschap uit de buurt of doelgroep komt (Moynagh, 2012). Om dat te realiseren is deze verworteling essentieel. Ook draagt deze verworteling eraan bij dat er na een aantal jaren niet opeens 'iets overgedragen moet worden', want dan zijn mensen al mede-eigenaar van wat er gebeurt. Daarom moet er vanaf het begin op ingezet worden om zaken niet *voor* mensen te organiseren, maar *met* mensen.

2. Goede relaties tussen pioniersplek en betrokken gemeente(n)

In het huidige beleid van de Dienstenorganisatie is het voor een pioniersplek verplicht zich te verbinden met een bestaande gemeente. Hoewel de experts dit niet benoemen in hun top vijf, blijkt in de praktijk dat dat niet alleen maar vruchtbaar werkt; de betrokken gemeente(n) spelen volgens de leiders van pioniersplekken een grote rol spelen bij het stoppen van pioniersplekken. Wier (2010, p. 29) onderstreept met zijn bevindingen het belang hiervan. Om de duurzaamheid van pioniersplekken te verbeteren, is aandacht nodig voor een goede balans tussen verbondenheid en zelfstandigheid.

3. Sterke gedrevenheid door idealen en geloof
Gedrevenheid vanuit het geloof is volgens de experts zeer belangrijk voor de duurzaamheid van pioniersplekken. Want deze gedrevenheid vormt de basis om veerkrachtig met tegenslagen te kunnen omgaan. Bij social startups is dit niet anders, want bij gebrek aan een marktconforme financiële beloning is de intrinsieke motivatie van mensen essentieel (PwC, 2015). Om deze gedrevenheid op de lange termijn vast te houden, is het nodig dat pioniersteams een ritme hebben om hun spiritualiteit/geloof te voeden. Ook Wier (2016) onderstreept dit.
4. Ondernemende kwaliteiten bij de voortrekker
Een verduurzamingsfactor die vanuit de kennis rond social startups sterk naar voren komt, is de ondernemerskwaliteiten van de pionier. Bij 'entrepreneurial quality' gaat het over kansen herkennen en met daadkracht invulling geven aan deze kansen. Dit is vooral belangrijk als een pionier betaald wordt voor een flink deel van zijn tijd. Dit werd zo door de experts benoemd en komt ook zo terug in de literatuur (Shane & Venkataraman, 2000). Daarbij moet een midden gevonden worden tussen consciëntieus doorgaan op de ingeslagen weg (Ciavarella et al., 2004) en de respons van de context niet uit het oog verliezen. Bij 'entrepreneurial quality' spelen communicatieve kwaliteiten ook een rol: kan de pionier mensen middels een visie in beweging brengen? Als er onvoldoende ondernemende kwaliteiten aanwezig zijn, stagneert de organisatieontwikkeling. Traagheid in de besluitvorming, een tekort aan daadkracht en een troebele visie zijn het gevolg.
5. Een passend verdienmodel
Een passend verdienmodel is volgens de experts onmisbaar voor duurzame pioniersplekken. Hoewel de term 'verdienmodel' andere gedachten kan oproepen, gaat het dan niet alleen over de inkomsten maar ook om een passend kostenniveau. Heel wat experts hebben de indruk dat er rond het verdienmodel te weinig urgentie ervaren wordt bij pioniersplekken (zie ook bijlage 3), ze adviseren om al bij de voorbereiding van een plek aandacht hieraan aan te geven. Concrete vragen helpen om dit scherp in beeld te krijgen: hoeveel mensen gaan er naar verwachting betrokken zijn en hoeveel gaan die mensen op termijn bijdragen? Het antwoord op deze vragen zou bepalend moeten zijn voor het kostenniveau, zo onderstrepen de experts én Moynagh (2012). Ook de interviews met de leiders van gestopte pioniersplekken laten zien dat deze factor nu te weinig aandacht krijgt.
6. Gedeeld leiderschap binnen het team
Gedeeld leiderschap blijkt essentieel voor de duurzaamheid van pioniersplekken: niet één iemand die alles bepaalt en organiseert, maar een groep mensen die samen verantwoordelijkheid draagt. Ondermeer Boyer et al. (2008), Moynagh (2012) en Wier (2016) ondersteunen dit vanuit de literatuur. Dit voorkomt dat de pioniersplek instort wanneer de pionier verhuist of ziek wordt. Het delen van het leiderschap vergroot ook de mogelijkheden om mensen uit de doelgroep te laten participeren en om het kerkzijn te contextualiseren.

Dit onderzoek biedt een overzicht van verduurzamingsfactoren voor social startups en pioniersplekken. Ook levert dit onderzoek een prioritering op van verduurzamingsfactoren. Deze prioritering is tot stand gekomen door onderzoek waarin wetenschappelijke literatuur, de kennis van experts en de ervaringen van leiders van gestopte pioniersplekken gecombineerd zijn. Zo ontstaat een beeld van waar het op aankomt bij verduurzaming. In de training en begeleiding van pioniersplekken kan hier nu gericht aandacht aan gegeven worden.

Als gekeken wordt naar de duurzaamheid van pioniersplekken, dan kunnen er van social startups in ieder geval twee dingen geleerd worden. Als eerste om meer belang te hechten aan de ondernemende kwaliteiten van de pionier. Als tweede om vanaf het begin scherp naar het verdienmodel te kijken (inkomsten en uitgaven in balans) en om dit ook bij de start al concreet te maken. Tegelijk zijn er ook verschillen tussen social startups en pioniersplekken. Zo verloopt de organisatieontwikkeling van pioniersplekken langzamer. En bij het pionieren zijn relaties, teamvorming en gemeenschapsvorming van groter belang, zo geven de experts aan (zie ook bijlage 3). Tot slot speelt bij pionieren de religieuze component een grotere rol.

Wat is *niet* belangrijk bij de verduurzaming van pioniersplekken? Dit onderzoek laat zien dat er niet primair gekeken moet worden naar het beschikbaar stellen van een groot budget, dit blijkt zowel uit de literatuur als vanuit de experts. Ook hoeft er niet sterk gelet te worden op de vraag of de pionier een passende opleiding gevolgd heeft of eerder heeft gepioneerd.

Wat is een reële termijn om een pioniersplek naar duurzaamheid te laten toegroeien? Hoe lang duurt het voordat een pioniersplek financieel en organisatorisch op eigen benen kan staan? Hoewel dat bij social startups een stuk sneller gaat, duurt het volgens experts rond pionieren gemiddeld tien jaar voordat een pioniersplek op eigen benen kan staan. Het is belangrijk dat alle betrokkenen op dit punt realistische verwachtingen koesteren, zodat noch de omgeving noch het pioniersteam frustratie ervaart vanwege irreële verwachtingen.

5.3 Aanbevelingen voor verduurzaming

Dit onderzoek leidt tot vijf aanbevelingen voor de Dienstenorganisatie, meer specifiek voor de stuurgroep pionieren en het team dat de uitvoering realiseert. Daarbij is enerzijds gekeken naar de onderzoeksresultaten en anderzijds naar de huidige werkwijze van de Dienstenorganisatie.

De aanbevelingen zijn (uiteraard) adviezen op persoonlijke titel van de onderzoeker. Het is niet zo dat de aanbevelingen zondermeer in beleid van de PKN worden omgezet.

1. Concretiseer al bij de start de financiële verwachtingen voor de lange termijn
Aansluitend bij de verduurzamingsfactor 'Een werkend verdienmodel' is het wijs om bij de start van een pioniersplek zowel met pioniersteams als met gemeenten concreter in gesprek te gaan over het doel financieel zelfstandig te worden en het financiële perspectief op langere termijn. Hier ligt een belangrijke rol voor de startbegeleiders en ook aanpassing van de brochure is wellicht nodig. Door bij de start concreter te kijken naar het verwachte aantal betrokkenen en de gemiddelde bijdrage die zij op termijn kunnen geven, kan vanaf het begin een passend kostenniveau gekozen worden. Dit sluit ook aan bij de adviezen van Moynagh (2012). Als dit gesprek scherp gevoerd wordt, is het niet onwaarschijnlijk dat het aantal betaalde krachten als pionier verder zal afnemen. Weeg de nadelen hiervan (minder theologische kennis en minder ruimte om goodwill te laten ontstaan bij omliggende kerken, zie Wier, 2010) daarbij af tegen de mogelijke voordelen (een hoger percentage financieel duurzame pioniersplekken).
2. Schep ruimte om een beperkt deel van de pioniersplekken structureel te steunen
Uit de literatuur (Moynagh, 2012; Paas, 2015; Wier 2016) en uit de ervaringen bij enkele gestopte pioniersplekken blijkt dat er pioniersplekken zijn waar duurzaamheid lastig of onmogelijk zal blijken. Bijvoorbeeld in achterstandswijken of waar gewerkt wordt met jongeren. Het ideaalbeeld van financiële onafhankelijkheid is bij deze plekken waarschijnlijk niet haalbaar. Het advies is dat de stuurgroep pionieren bij een beperkt

aantal pioniersplekken (denk bijvoorbeeld aan 10%) een ander duurzaamheidsbegrip omarmt, namelijk een waarin gekeken wordt naar een breder ecosysteem van kerken. Daarbij is samenwerking en solidariteit tussen kerken nodig, ook op de lange termijn. Een bescheiden aantal pioniersplekken zou via landelijke en/of lokale regelingen structureel financiële steun kunnen krijgen om doelgroepen te bereiken waarbij de inzet van een betaalde professional nodig is, maar de doelgroep de kosten daarvan niet kan opbrengen. Als een manier om steun te geven, kan afgewogen worden om - net als bij een ander kerkgenootschap - hogere organen de salarissen van de professionals te laten betalen, terwijl de lokale betrokkenen bij de pioniersplek de overige kosten dragen. Wel moet dan ook gesproken worden over de concrete wijze waarop deze pioniersplekken waarde terugleveren aan het ecosysteem. Het artikel van Paas (2015) en het onderzoek van Wier (2016) bieden hiervoor aanknopingspunten.

3. Voer een assessment in voor betaalde pioniers

Bij veel pioniersplekken is – naast een team – ook sprake van één pionier die voorop gaat, een voortrekker. Zeker als het gaat om een betaalde pionier wordt door de experts naar voren gebracht dat deze moet beschikken over ondernemende kwaliteiten. Als de PKN de wens heeft om een hoger percentage duurzame pioniersplekken te realiseren, dan moet de PKN overwegen om vóór de start van pioniersplekken de geschiktheid van in ieder geval de betaalde pioniers te beoordelen. Dat kan middels een assessment. Zo komt in ieder geval in beeld welke kwaliteiten bij de pionier mogelijk ontbreken en aanvulling behoeven vanuit het team. Het is aannemelijk dat dit het percentage duurzame pioniersplekken vergroot.

4. Ontwikkel een nieuwe juridische status voor pioniersplekken

Vanuit de literatuur komt het advies naar voren om nieuwe vormen van kerkzijn niet gebruik te laten maken van een bestaande juridische status binnen de kerkorde, maar om een of meer nieuwe juridische statussen mogelijk te maken, die beter passen bij deze nieuwe kerkvormen. Het alternatief is dat veel pioniersplekken op termijn een niet-passende status krijgen of totaal geen status, wat leidt tot frictie op lokaal niveau en tot een grote bestaansonzekerheid. Het feit dat alle gestopte pioniersplekken problemen ervaren in de relatie met de betrokken gemeenten onderstreept de urgentie van dit punt. Een meer eigenstandige juridische status kan voorkomen dat de bestuurlijke logica van betrokken gemeenten al te leidend blijft voor de pioniersplekken. De vraag is wel of een eigenstandige juridische status bij pioniersplekken niet leidt tot een verlies aan draagvlak en steun vanuit die gemeenten. Het is daarom wijs een dergelijke status pas te geven als een pioniersplek verder ontwikkeld is en in financieel en organisatorisch opzicht enigszins op eigen benen kan staan. In de fase dat zo'n kerkordelijke status nog niet passend is, vereist deze relatie dan wel meer aandacht en onderhoud. De pionier-begeleider en/of de classispredikanten kunnen hierbij een rol vervullen. Ook zal de startbegeleider bij de start al attent moeten zijn op een mogelijk onvruchtbare aansturing van pioniersplekken vanuit de bestuurlijke logica van betrokken gemeenten.

5. Experimenteer met pioniersplekken die los van bestaande gemeenten starten

Gezien de stevige rol die de relatie met bestaande kerken speelt bij het stoppen van de zes geïnterviewde pioniersplekken, verdient het aanbeveling een deel van de plekken ruimte te geven om van start te gaan *zonder* verbinding met een gemeente. Als hieraan ruimte wordt geboden, kan na verloop van enkele jaren worden nagegaan of dit leidt tot betere resultaten qua duurzaamheid. Want zoals een expert stelde: "Als je onder een organisatie valt, dan moet je ook heel veel dingen binnen die structuur gaan doen, wat dan duurder, trager of onhandiger is." De innovatieve kracht van een startup ligt in de

grote wendbaarheid, het functioneren zonder binding met een lokale gemeente kan daaraan bijdragen. In het vorige beleidsplan van de Dienstenorganisatie (PKN, 2012) is daar al enige ruimte voor geschapen. De aanbeveling is om die ruimte actiever en met meer pioniersplekken invulling te geven. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het vinden van één classis (na de herindeling) die hier ruimte aan wil geven.

Het is goed om op te merken dat aanbeveling 1, 2 en 3 tot gevolg kunnen hebben dat er minder pioniersplekken van start gaan. Voordat deze aanbevelingen worden omgezet in beleid, is het belangrijk dat de mogelijke nadelen hiervan (minder pioniersplekken) worden afgewogen tegen de mogelijke voordelen (meer duurzame pioniersplekken). Is de kwaliteit of de kwantiteit van pioniersplekken belangrijker voor wat beoogd wordt door de stuurgroep pionieren?

6. Reflectie en vervolgonderzoek

6.1 Kritische kanttekeningen bij het onderzoek

Als we reflecteren op de kwaliteit van dit onderzoek, dan verdient een aantal zaken aandacht. In de eerste plaats kent de gekozen onderzoeksmethode beperkingen die enige afbreuk kunnen doen aan de validiteit. Zo is er afgegaan op literatuur die niet direct op de Nederlandse context of op pioniersplekken betrekking heeft. Zaken die hierin naar voren komen, hoeven daarom niet op Nederlandse pioniersplekken van toepassing te zijn. Er is getracht dit potentieel negatieve effect te verkleinen door Nederlandse pioniersexperts in het onderzoek een stevige rol te geven. Ook de interviews met de leiders van gestopte pioniersplekken hebben feitelijk de functie van een validiteitstoets voor de Nederlandse pionierscontext gehad.

In de tweede plaats kan de validiteit van dit onderzoek lijden onder het feit dat voor indirecte onderzoeksmethoden is gekozen. Er is *geen* onderzoek gedaan naar pioniersplekken die succesvol verduurzaamd zijn, maar er is afgegaan op literatuur, op de ervaringen van experts en op gestopte pioniersplekken. Dit was onvermijdelijk, omdat de pioniersbeweging binnen de PKN zo jong is; er zijn simpelweg nog onvoldoende duurzame pioniersplekken binnen de PKN om daar onderzoek naar te doen.

Een derde punt van aandacht is dat niet alle verduurzamingsfactor uit de literatuur zijn opgenomen in de lijst die aan experts is voorgelegd (bijlage 5). Deze keuzes zijn niet geheel te objectiveren, vanwege de verschillende aard, bron en onderbouwing van de factoren. Dat maakt dat er factoren buiten beeld kunnen zijn gebleven. Hieraan is tegemoet gekomen door de experts bij de eerste schriftelijke beoordeling van de lijst en tijdens de focus groepen 1 en 2 ruimte te bieden om zelf verduurzamingsfactoren in te brengen. Van deze mogelijkheid is door de experts flink gebruik gemaakt. Ook vanuit de ervaring van gestopte pioniersplekken konden nieuwe factoren worden ingebracht, wat ook gebeurd is met de tweede verduurzamingsfactor (zie paragraaf 5.2). Dat maakt dat we dit punt niet zien als schadelijk voor de validiteit.

In de vierde plaats moet bij dit onderzoek worden opgemerkt dat bij de gestopte pioniersplekken slechts vanuit één perspectief naar de situatie is gekeken, namelijk het perspectief van de leider van de gestopte pioniersplek. Om op een grondiger wijze te bepalen wat de factoren zijn die maken dat een pioniersplek stopt, zijn meer perspectieven nodig. Want de beleving van de doelgroep of van de betrokken gemeenten kan heel anders zijn. Enige voorzichtigheid bij het gebruik van deze resultaten is daarom geboden.

Tot slot een vijfde punt, dat is dat de onderzoekspopulatie zeer divers is. De pioniersplekken zijn zeer divers qua doelgroep, qua werkwijze, qua context, qua omvang en qua theologie. Deze diversiteit maakt het lastig om generaliserend te spreken over verduurzamingsfactoren. De context is een factor van wezenlijk belang. Bij toepassing van de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek moet er daarom ruimte zijn voor enig maatwerk, met het oog op de context.

6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van dit onderzoek lijkt het nuttig vorm te geven aan verder onderzoek. We doen daarvoor twee suggesties:

- Over een jaar of vijf, als veel pioniersplekken wat ouder zijn, is het wijs om empirisch onderzoek te doen naar werkelijk duurzame pioniersplekken en de factoren die daarop van invloed zijn geweest. Dit onderzoek kan dan worden gezien als een voorverkenning.

Het is dan ook belangrijk te kijken naar de relaties met omliggende kerken. Zijn deze plekken duurzaam *ondanks* de betrokken kerkelijke gemeenten of *dankzij* deze gemeenten?

- Uit dit onderzoek blijkt dat de literatuur rond social startups meer aandacht geeft aan de rol van de leider, terwijl de literatuur rond pioniersplekken meer aandacht geeft aan de kwaliteit van de teams. Ook de experts waren het op dit punt niet zondermeer eens. Dit vormt een goede aanleiding voor onderzoek naar de relatie tussen het pioniersteam en de voortrekker/leider. Is een ondernemende, sterke leider belangrijk? Of werkt breed teamleiderschap juist beter? Op dit punt kan empirisch onderzoek verhelderen wat wel en niet bijdraagt aan een goed functionerende, duurzame pioniersplek.

6.3 Eigen leerervaring

Dit onderzoek heeft mij als onderzoeker veel opgeleverd. Zo heb ik kennis gemaakt met nieuwe onderzoeksmethoden (de Delphi-methode en focus groepen) en ik heb zicht gekregen op een compleet nieuw en maatschappelijk relevant werkveld, dat van de social startups. Ook beschik ik nu over concrete handvatten om, samen met het landelijk team pionieren, beter richting te geven aan de begeleiding van pioniersplekken. Daarnaast blijft me bij hoeveel mensen waarde hechten aan de missionaire pioniersbeweging die in Nederland ontstaat en zich daarvoor willen belangeloos willen inzetten; dank aan alle experts en pioniers die wilden meewerken!

De leiders van gestopte pioniersplekken werkten mee ondanks de pijn van een visie die geen realiteit werd. De gesprekken met hen draag ik nog wel even met me mee, omdat ik kon proeven hoeveel tijd en energie ze geïnvesteerd hadden en hoe jammer ze het vonden dat er geen goed functionerende pioniersplek was ontstaan. De gesprekken met deze leiders maken me nog eens extra duidelijk dat we bij het pionieren niet alleen moeten leren van de successen, maar juist ook van de dingen die niet gaan zoals gehoopt. Ik hoop dat mijn onderzoek eraan bijdraagt dat hun inzet niet voor niks was. En zonder elke gestopte pionier te willen zeggen dat hij of zij zo snel mogelijk wéér een pioniersplek zou moeten starten, geloof ik dat we als pioniersbeweging wel kunnen leren van het volgende motto:⁵

**failure doesn't mean the game is over
it means try again with experience**

⁵ Met dank aan de tweet van Nienke Westerbeek (3 oktober) over de presentatie van Tiemen Westerduin.

Literatuuroverzicht

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2000). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Stenfert Kroese.
- Bernts, A. & Berghuijs, J., (2016). *God in Nederland 1966-2015*. Utrecht: Ten Have.
- Bogaard, A. (2017). *Business as mission: een onderzoek naar de kansen en bedreigingen van business as mission als aanpak voor zending in een postchristelijke context* (Master's thesis, Theologische Universiteit Kampen, Nederland). Retrieved from: <http://www.adrianboogaard.nl/business-as-mission.html>
- Bolwijn, R. (2017). *Statistische jaarbrief 2017*. Retrieved from Protestantse Kerk in Nederland website: <http://www.protestantsekerk.nl/download/CAwdEAwUUkRBXEU>
- Bosch, D.J. (1991). *Transforming mission: Paradigm shifts in theology of mission*. New York: Orbis Books.
- Boyer, D., Creech, H., & Paas, L. (2008). *Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*. International Institute for Sustainable Development. Retrieved from: https://www.iisd.org/pdf/2008/seed_factors_startup.pdf
- Certo, S.T. & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271. doi:10.1016/j.bushor.2008.02.009
- Church of England. (2004). *Mission-shaped church: Church planting and fresh expressions of church in a changing context*. London, England: Church House Publishing.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The big five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483. doi:10.1016/j.jbusvent.2003.03.001

- Covey, S.R. (2012). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (Rev. ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Foppen, A., Paas, S., & van Saane, J. (2017). Personality Traits of Church Planters in Europe. *Journal of Empirical Theology*, 30(1), 25-40.
- Grijsen, L. (2013). *De duurzame kerk* (Master's thesis, Theologische Universiteit Kampen, Nederland). Retrieved from: <http://www.kerklab.nl/wp-content/uploads/2014/01/De-duurzame-kerk-Lars-Grijsen-2013-Masterscriptie-TU-Kampen.pdf>
- Hillen, M., Panhuijsen, S. & Verloop, W. (2014). *Iedereen winst: Samen met de overheid naar een bloeiende social enterprise sector*. Retrieved from Social Enterprise NL website: <https://www.social-enterprise.nl/wp-content/uploads/2014/01/Iedereen-Winst-samen-met-de-overheid-naar-een-bloeiende-social-enterprise-sector-digitaal.pdf>
- Hirsch, A. & Catchim, T. (2012). *The permanent revolution: apostolic imagination and practice for the 21st century church*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, J. & Hunter, D. (1995). Consensus methods for medical and health services research. *BMJ: British Medical Journal*, 311(7001), 376-380.
- Jonkers, J.B.G. & Domburg, H. (2014). *Missionair pionieren: een onderzoeksverslag*. Utrecht, Protestantse Kerk in Nederland.
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ: British Medical Journal*, 311(7000), 299-302.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13-25.
- Lings, G. (2016). *The day of small things: An analysis of fresh expressions of church in 21 dioceses of the Church of England*. Retrieved from Church Army's website: http://www.churcharmy.org/Groups/286719/Church_Army/Church_Army/Our_work/Research/The_Day_of/The_Day_of.aspx
- McKinsey & Company. (2011). *Opportunities for the Dutch social enterprise sector*. Retrieved from Social Enterprise NL website: <https://www.social-enterprise.nl/files/6714/4181/6376/Opportunities.pdf>

- McKinsey & Company. (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. Retrieved from Social Enterprise NL website:
<https://www.social-enterprise.nl/files/9314/7809/5072/Scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector.pdf>
- Moynagh, M. (2012). *Church for every context: an introduction to theology and practice*. Norwich, England: SCM Press.
- Murray, S. (2010). *Planting churches in the 21st century: A guide for those who want fresh perspectives and new ideas for creating congregations*. Scottdale: Herald Press.
- Noort, G. Paas, S., De Roest, H. & Stoppels, S. (2008). *Als een kerk opnieuw begint : Handboek voor missionaire gemeenschapsvorming*. Zoetermeer, Nederland: Boekencentrum.
- Paas, S. (2015). *Duurzame en vernieuwende kerken: Evalueren van vernieuwing in missionaire projecten en kerkplantingen*.
- Paas, S. (2016). *Church planting in the secular west: Learning from the European experience*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans.
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *De succesfactoren van een sociale onderneming*. Retrieved from PriceWaterhouseCoopers website: <https://www.pwc.nl/nl/publicaties/de-succesfactoren-van-een-sociale-onderneming.html>
- Protestantse Kerk. (2012). *Met hart en ziel: Beleidsplan 2013 – 2016 voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland*. Retrieved from PKN website:
<https://www.protestantsekerk.nl/actief-in-de-kerk/bibliotheek/bibliotheek?q=AZ-12-16-Beleidsplan-Dienstenorganisatie-2013-2016>
- Protestantse Kerk. (2015). *Kerk 2025: Waar een Woord is, is een weg*. Retrieved from Protestantse Kerk in Nederland website:
<https://www.protestantsekerk.nl/kerk2025/kerk2025>
- Protestantse Kerk. (2016a). *Dicht bij het hart, Beleidsplan voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk in Nederland 2017 – 2020*. Retrieved from PKN website:
<http://www.protestantsekerk.nl/download/CAwdEAWUkdxXkg>

- Protestantse Kerk. (2016b). *Jaarverslag en jaarrekening over het boekjaar 2015 van de Protestantse Kerk in Nederland*. Retrieved from PKN website:
<http://www.protestantsekerk.nl/download/CAwdEAwUUkREXA>
- Protestantse Kerk. (2017a). *Op hoop van zegen: Ontwikkelingen, geleerde lessen en uitdagingen na acht jaar pionieren*. Retrieved from PKN website: <http://lerenpionieren.nl/wp-content/uploads/2017/01/Tussenstand-pionieren-januari-2017-Op-hoop-van-zegen.pdf>
- Protestantse Kerk. (2017b). *Pionieren: Vanuit de Protestantse Kerk in Nederland*. Retrieved from:
<http://lerenpionieren.nl/wp-content/uploads/2017/08/Brochure-pionieren-def.pdf>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385. doi:10.1080/13594320701595438
- Reese, R. (2007). The surprising relevance of the three-self formula. *Mission Frontiers*, 25.
Retrieved from: <http://www.wmausa.org/wp-content/uploads/2016/11/The-Surprising-Relevance-of-the-Three-Selfs-Formula-By-Robert-Reese.pdf>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use Continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Random House.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2002). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Short, J.C., Moss, T.W., & Lumpkin, G.T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2014). *Geloven binnen en buiten verband : Godsdienstige ontwikkelingen in Nederland*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau. Retrieved from SCP website:

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Geloven_binnen_en_buiten_verband

Sociaal-Economische Raad. (2015). *Sociale ondernemingen: Een verkennend advies*. Den Haag, Nederland. Retrieved from SER website:

<https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2015/sociale-ondernemingen.aspx>

Social Enterprise NL. (2016). *Social enterprise Monitor 2016*. Retrieved from SE NL website:

https://www.social-enterprise.nl/files/9314/6477/9256/Social_Enterprise_Monitor_2016.pdf

Song, M., Podoynitsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.

doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x

Stephan, U. & Drencheva, A. (2016). The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. In: *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. England: Wiley, John Wiley & Sons..

Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek* (Rev. ed.). Meppel, Nederland: Boom.

Vellekoop, M. (2008). *Nieuwe kerken in een nieuwe context: Onderzoek naar gemeentestichting in Nederland en de rol van contextualisatie*. (Master's thesis, Vrije Universiteit Amsterdam, Netherlands). Retrieved from Kerklab website: <http://www.kerklab.nl/wp-content/uploads/2013/09/Nieuwe-kerken-in-een-nieuwe-context.pdf>

VNO-NCW. (2017, May 30). Corporates en startups (COSTA) [Press release]. Retrieved from VNO-NCW website: <https://www.vno-ncw.nl/projects/corporates-en-startups-costa>

Volland, M.J. (2013). *An entrepreneurial approach to priestly ministry in the parish: insights from a research study in the diocese of Durham*. Durham University (Doctoral dissertation, Durham University, United Kingdom). Retrieved from: <http://etheses.dur.ac.uk/8462>

Vos, A. (2012). *Hoop: Een onderzoek naar de missionary effectiviteit van kerkplantingen binnen de NGK, CGK en GKV in Nederland* (Master's thesis, Vrije Universiteit Amsterdam,

Netherlands). Retrieved from Kerklab website: <http://www.kerklab.nl/wp-content/uploads/2013/09/HOOP-De-effectiviteit-van-kerkplanting-als-missionaire-strategie.pdf>

Ward, P. (2002). *Liquid Church*. Carlisle, England: Paternoster.

Weiblen, T., & Chesbrough, H.W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.

Wier, A. (2016). *Sustaining young Churches: A qualitative pilot study of fresh expressions of Church in the Church of England*. Retrieved from: www.churcharmy.org/Publisher/File.aspx?ID=180858

Bijlagen

Bijlage 1: Kennis en ervaring experts

In aansluiting op paragraaf 2.2.1 staat hier beknopt op een rij over welke ervaring/kennis de geselecteerde experts beschikken. De betrokken experts zijn alfabetisch gesorteerd.

Johannes van den Akker <i>Expert social startups</i>	Met zijn bedrijf 'Firma Hoe Dan Wel' geeft hij vorm aan traineeships voor sociaal ondernemerschap, waarbij hij ruim 40 initiatieven van pril idee naar businessmodel heeft geholpen. Is ook abt van een klooster in de Bijlmer, daaraan verbonden is Brouwerij Kleiburg als social startup ontstaan.
Martijn Arnoldus <i>Expert social startups</i>	Directeur van VoorjeBuurt, het grootste platform voor <i>civic crowdfunding</i> voor sociale buurtinitiatieven. Hielp daarvoor vanuit Kennisland (voor maatschappelijke vernieuwing) ca. 100 ondernemers in de creatieve sector bij het doordenken van hun businessmodel. Voorzitter van Juttersgeluk, social startup rond het tegengaan van plastic soep in de oceanen.
Reinoud Beimers <i>Expert social startups</i>	Studeerde economie, begeleidde de opstart van De Nieuwe Poort op de Zuidas en is eigenaar van adviesbureau Salève. Helpt social startups bij het opzetten van hun verdienmodel en teamontwikkeling. Werkt ook voor Ashoka en heeft 15 á 20 sociale ondernemingen begeleidt bij hun ontwikkeling.
Oeds Blok <i>Expert pioniersplekken</i>	Heeft vanuit de Unie van Baptistengemeente en vanuit Urban Expression (gericht op achterstandswijken in grote steden) totaal zo'n 15 initiatieven tot gemeentestichting begeleidt. Is opgeleid als theoloog en actief als coach voor pioniers en leidinggevend. Is zelf pionier in Amersfoort.
Rudy Dingjan <i>Expert pioniersplekken</i>	Opgeleid als theoloog, is predikant en coördinator voor gemeentestichting vanuit de Zevende-dags Adventisten en heeft vanuit die rol circa 35 initiatieven tot gemeente-stichting begeleid. Daarvan zijn nu 11 initiatieven duurzaam.
Martijn Horsman <i>Expert pioniersplekken</i>	Heeft een kerkplanting in Amsterdam geleid naar duurzaamheid en heeft daarnaast twee andere initiatieven begeleid naar duurzaamheid, namelijk de pop-up kerk van Rikko Voorberg en het Kleiklooster in de Bijlmer. Is nu directeur van bierbrouwerij Kleiburg, een social startup.
Annemiek de Jonge <i>Expert pioniersplekken</i>	Is coördinator van de theologische opleiding van hogeschool VIAAA. Werkt daarnaast aan een promotieonderzoek rond missionaire gemeenschapsvorming. Werkt ook voor het Praktijkcentrum van de Gereformeerde Kerken vrijgemaakt en geeft leiding aan een evaluatie rond kerkplantingen. Heeft twee kerkplantingsinitiatieven intensief bestudeerd.
Matthijs Tiemens <i>Expert social startups</i>	Studeerde Geschiedenis, <i>Business Administration</i> en <i>Politics, Public Policy and Governance</i> . Werkt als onderzoeker voor Social Enterprise NL, dat veel sociale ondernemers heeft begeleid, en is zo bekend met de succesfactoren van <i>social enterprises</i> . Heeft eerder bij Enactus gewerkt, een organisatie die studenten helpt bij sociaal ondernemerschap.

Bijlage 2: Historische ontwikkeling van de visie op zelfstandigheid

Zoals eerder geschetst in paragraaf 3.1.1 is bij social startups zelfstandigheid een belangrijk uitgangspunt. Bij pioniersplekken is zelfstandigheid niet zo vanzelfsprekend. We schetsen in deze bijlage daarom kort de historische ontwikkeling van het denken hierover.

Zoals toegelicht in paragraaf 1.4 wil de PKN stimuleren dat pioniersplekken organisatorisch en financieel zelfstandig worden. Dit type denken gaat terug op de periode waarin nieuwe kerken op andere continenten vanuit het Westen werden gefinancierd en geleid. Na de ontwikkelingen te hebben waargenomen, propageerden de missionaire voormannen Venn en Anderson in de negentiende eeuw dat het gezonder zou zijn als nieuwe kerken *self-governing*, *self-propagating* en *self-supporting* zouden worden. Dit worden de *three self principles* genoemd (Bosch, 1991, p. 331).⁶ Dit was nodig omdat bleek dat de afhankelijkheid van overzeese kerken remmend was voor de verdere groei. Ook stond die afhankelijkheid een gezonde ontwikkeling qua spiritualiteit en lokaal leiderschap in de weg. En er ging ook paternalisme gepaard met deze afhankelijkheid (Bosch, 1991, pp. 295-296; Paas, 2016, p. 32, p. 35). Het verzelfstandigen van overzeese kerken had ook als voordeel dat zendelingen na verloop van tijd hun handen weer vrij kregen om weer nieuwe kerken te starten (Bosch, 1991, p. 307; Reese, 2007, p. 25). Ondanks deze argumenten voor zelfstandigheid, raakte de gerichtheid daarop enkele decennia later alweer buiten beeld, ook vanwege het streven van landen en kerkgenootschappen om grip te houden op wat er gebeurde in overzeese kerken en de denominatie te laten groeien (Bosch, 1991, p. 307). Niettemin, sinds kort spelen de *three self principles* weer een rol, vooral door een invloedrijk rapport rond *fresh expressions of church* in het Verenigd Koninkrijk, waarin de waarde van deze principes onderstreept wordt (Church of England, 2004, pp. 120-121).

Tegelijk is ook nu het streven naar zelfstandigheid niet geheel onomstreden. Bijna tien jaar na het rapport van de Church of England publiceerde de theoloog Moynagh zijn standaardwerk rond pionieren. Hij schetst verduurzaming als *“the durability of the container within which discipleship, worship, community and other ingredients...are grown”* (Moynagh, 2012, p. 405). Bij Moynagh is het denken over verduurzaming nog volop in beweging, getuige ook het feit dat zijn hoofdstuk over *sustainability* bij latere drukken meermaals is aangepast. In dit hoofdstuk schetst Moynagh dat een te rigide denken in zelfstandigheid problemen geeft, waaronder het feit dat sommige pioniersplekken zichzelf niet kunnen financieren, zoals plekken met jongeren of in achterstandswijken. Ook noemt Moynagh dat kleine geloofsgemeenschappen onder de hoede van een bestaande kerk soms helemaal geen behoefte hebben om een eigen organisatie op te tuigen (p. 406). Tot slot draagt Moynagh een sociologisch-theologisch argument aan om zelfstandigheid niet al te zeer te benadrukken:

The ‘three selfs’ were meant to encourage churches to stand on their own feet; missionaries were to move on. Though interdependence within the wider body was always assumed, the stress was on independence to counter dependence. Yet applied in today’s individualistic culture, this emphasis comes at a cost. Independence is portrayed as a virtue, while connection to the whole church goes unmentioned. Is not mutual dependence more God-like and in keeping with the relational nature of church than heroic independence? (p. 406)

Moynagh is bevreesd dat nadruk op zelfstandigheid leidt tot kerken die zichzelf niet meer zien als deel van het grotere geheel van de kerk. Als alternatieve wijze om over *sustainability* te denken – dus zonder zelfstandigheid van een individuele pioniersplek centraal te zetten – werkt

⁶ Bosch noemt ook een vierde principe, namelijk dat kerken *self-theologizing* zouden moeten zijn (Bosch, 1991, pp. 451-452.)

Moynagh een benadering uit op basis van vier F's: *fruit, flow, family* en *freedom* (pp. 406-408). Daarbij ligt de focus niet op het individuele functioneren van pioniersplekken, maar op de verduurzaming van een kerkelijk ecosysteem in bredere zin. Via de vier F's geeft Moynagh veel aandacht aan de samenwerking en uitwisseling tussen kerken. Tegelijk laat Moynagh de *three self principles* niet los; hij vraagt zich af of niet per pioniersplek bepaald moet worden welke benadering passend is (p. 408).

In aansluiting op Moynagh kijkt ook Paas (2015) meer naar een ecosysteem van kerken dan naar de vraag of één specifieke plek duurzaam is. Zo kunnen financieel afhankelijke pioniersplekken voor jongeren een waardevolle bijdrage leveren aan het bredere ecosysteem door überhaupt jongeren bij het christelijk geloof te betrekken. Ook kunnen pioniersplekken financieel onzelfstandig zijn, terwijl ze bijvoorbeeld wel bijdragen aan theologische vernieuwing. Voor het goed functioneren van een kerkelijk ecosysteem is waardecreatie op verschillende vlakken nodig, niet alleen financieel. Paas concludeert: "de duurzaamheid van een kerk moet dus niet alleen beoordeeld worden op basis van haar vermogen om zichzelf overeind te houden, maar ook op basis van haar vermogen om te geven en te ontvangen" (p. 6).

Ondanks deze kanttekeningen zijn er ook goede argumenten om zelfstandigheid te blijven stimuleren. Zo geeft zelfstandigheid pioniersplekken meer bestaanszekerheid (Church of England, 2004; Wier, 2016) en het voorkomt paternalisme vanuit andere kerken (Bosch, 1991; Paas, 2016). Ook draagt groei in zelfstandigheid eraan bij dat met het budget steeds weer nieuwe pioniersplekken gestart kunnen worden gestart (Bosch, 1991; Reese, 2007). Dit staat nog los van het praktische feit dat in de praktijk andere kerken niet altijd bereid zijn om pioniersplekken decennialang financieel te steunen. Tot slot leidt het stimuleren van zelfstandigheid ertoe dat een dynamiek ontstaat die het noodzakelijk maakt dat een pioniersplek aansluit bij de context, om vanuit die context financiële en organisatorische draagkracht te laten ontstaan.

Bijlage 3: Overeenkomsten en verschillen in de beoordelingen van experts

Overeenkomsten in de schriftelijke beoordelingen van experts

Welke verduurzamingsfactoren worden door de experts beoordeeld als zeer belangrijk? Bij de *schriftelijke* beoordeling zijn de experts, ongeacht hun werkveld, unaniem over het belang van drie factoren:

- Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie (18)
- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (23)
- Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag (24)

Opvallend is dat het bij elk van deze factoren gaat om kwaliteiten van de pionier of ondernemer. De competenties van deze persoon zijn volgens de experts van groot belang. Naast deze factoren zijn er vier andere factoren waar de experts van beide werkvelden het nagenoeg over eens zijn. Bij deze factoren valt op dat er drie betrekking hebben op het team:

- Sterke competenties om een team te bouwen (20)
- Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen/geloof (37)
- Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen (38)
- De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context (09)

Over drie factoren waren de experts het bijna geheel eens dat deze *niet* belangrijk zijn voor de verduurzaming, te weten:

- Groot budget beschikbaar om het initiatief te starten (10)
- Meerdere doelgroepen benaderen vanuit het initiatief (06)
- Passende opleiding gevolgd voor dit type werk (27)

Verschillen in de schriftelijke beoordelingen van experts

Bij veruit de meeste verduurzamingsfactoren loopt de beoordeling van de verschillende experts niet sterk uiteen. Bij 3 van de 41 factoren is dit wel het geval. Het gaat om de volgende factoren:

- Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief (01)
- Financiële draagkracht van de doelgroep (04)
- Veel betaalde tijd voor ondernemer/pionier (13)

Wat betreft het belang van weinig regelgeving neigen de experts rond social startups ernaar dat niet belangrijk te vinden en de experts rond pioniersplekken juist wel. Een van de experts lichtte toe dat het bij de 'regelgeving' voor pioniersplekken gaat om de tradities van kerken die als regels worden gezien, bijvoorbeeld rond ambten en hoe een kerkdienst wordt vormgegeven:

Maar dat [regels] zijn het niet, want het is gewoon een kwestie van 'wij doen het altijd zo', het is niet per sé van 'het hoort ook zo'. Bij het begeleiden moet ik mensen vaak ook stimuleren om buiten de lijntjes te gaan denken. [...] Je hoeft niet per sé hetzelfde te doen, je hoeft niet speciaal 's morgens een kerkdienst te organiseren, je kunt het ook 's middags doen. Moet het eigenlijk [...] een kerkdienst zijn? Het kan ook een andere vorm zijn. [...] Dan is men verbaasd dat je eigenlijk ruimte mag nemen.

Een expert rond pioniersplekken merkt op dat pioniersplekken zich vaak gedragen als de R&D afdeling van een bedrijf: ze zijn onderdeel van een grotere organisatie en hebben daardoor te maken met een achterban. Een expert rond social startups herkende dat:

Is het een onderneming *naast* een organisatie of *onder* een organisatie? Dat is een wereld van verschil: *naast* een organisatie heb je de vrijheid om alles te organiseren zoals je het wil en bijvoorbeeld je eigen inkoop te regelen. Als je *onder* een organisatie

valt, dan moet je ook heel veel dingen binnen die structuur gaan doen, wat dan duurder, trager of onhandiger is.

Bij het belang van de financiële draagkracht van de doelgroep (04) ontstaat een ander beeld, dit vinden de experts rond social startups juist belangrijker als de pioniersexperts. Een expert zei:

Ik denk dat veel pioniersclubs deel uitmaken van een grotere organisatie en daardoor minder druk ervaren om financieel rond te komen. [...] Het heeft zowel met de aard van de kerk en als met de grote club er omheen te maken, dat het als minder dringend wordt ervaren. [...] Dit blijft een interessante vraag: wordt niet onderschat wat het belang is van de financiële draagkracht van de doelgroep?

Een expert rond pioniersplekken licht toe waarom er binnen zijn kerkgenootschap weinig belang wordt gehecht aan de financiële draagkracht van de doelgroep (04):

Social startups moeten uiteindelijk zichzelf bedruipen en daar moeten mensen van leven. [...] In ons geval, wij werken met lekenteams, daar hoeft geen betaalde kracht aan vast te zitten. Dat betekent dat je ook [...] in Vogelaarswijken gewoon een gemeente kunt beginnen. We gaan geen gebouw kopen, maar we kunnen wel een buurthuis een paar uur per week huren. Dat is dan op te brengen en je hebt geen salarissen. [...] Wat je ook ziet is dat als mensen redelijk 'well to do' zijn, dat de kans dat daar iets op poten komt veel kleiner is, dan als je daar gaat zitten waar mensen [...] in de sores zitten. Dan kun je daar actief deel van het probleem worden en het helpen oplossen.

Een andere expert herkent dit en zei: "Dat is inderdaad de ervaring: dat projecten met mensen die financieel draagkrachtiger zijn niet per sé succesvoller zijn." In het gesprek ontstaat het beeld dat het voor pioniersplekken beter kan zijn om te kiezen voor doelgroepen die het financieel *niet* zo goed hebben. Een expert uit een kerkgenootschap dat veel actief is in achterstandswijken licht toe dat bij hen ook een andere systematiek rond de financiering van predikanten wordt gehanteerd:

Dat is het voordeel als je onder die grote koepel valt: de *plaatselijke* gemeente betaalt die predikanten niet bij ons. De *landelijke* kerk betaalt de salarissen uit. [...] Naar nood, naar behoefte, zo worden de predikantsplaatsen verdeeld. Dus geen beroeping. De gemeenten dragen 'de tienden' af aan de landelijke kerk. Er zijn ook grotere gemeentes die veel meer geven dan hun predikant krijgt. [...] Wat wij wel willen is dat ze zelf hun broek kunnen ophouden, maar dan gaat het niet over predikantensalarissen, maar wel over alle activiteiten en de huur.

Naar aanleiding van deze opmerking rijst de vraag hoe het kerkgenootschap financiert dat het vooral in achterstandswijken actief is. Hoewel het werken met financieel niet-draagkrachtige groepen op de korte termijn meer kost, kan het op de lange termijn toch zorgen voor inkomsten, zo licht de expert toe:

Wat je wel ziet gebeuren, is dat het christendom upgrading doet plaatsvinden in het leven van de mensen die er deel van worden. De sociale mobiliteit die plaatsvindt doordat mensen hun identiteit vinden, vastigheid in het leven vinden. De kinderen van fabrieksarbeiders worden middenklassers en hun kleinkinderen zijn dokters en chirurgen.

Daarnaast is opvallend dat pioniersexperts in de schriftelijke beoordeling meer waarde hechten aan verduurzamingssfactoren in de relationele en ondersteunende sfeer, zoals bij 'Stabiele en goede relaties in de thuissituatie' (22), 'Goede persoonlijke relaties tussen teamleden' (40) en 'Coaching en training voor het leiderschapsteam' (41).

Bijlage 4: Bron verduurzamingsfactoren

Hieronder volgt een overzicht van de factoren die zijn opgenomen in de lijst met duurzaamheidsfactoren en de literatuur die de basis daarvoor vormt. In paragraaf 2.2 en 3.3 is hierop een toelichting te vinden.

Over omgevingsfactoren		Bron
01	Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief	McKinsey, 2011, p. 13 Paas, 2016, p. 224
02	Bevolkingsdichtheid in de omgeving	Paas, 2016
03	Autonome groei van de markt / spirituele belangstelling	Song, 2008, p. 13 Vos, 2012, p. 79-116
04	Financiële draagkracht van de doelgroep	Moynagh, 2012, p. 409 Wier, 2016, p. 45
05	Leiderschapspotentieel van de doelgroep	Wier, 2016, p. 45
06	Meerdere doelgroepen benaderen vanuit het initiatief	Song, 2008, p. 13 PwC 2015, p.9
07	Een smalle, afgebakende doelgroep kiezen	PwC, 2015, p. 8
08	Veel tijd investeren in onderzoek en voorbereiding	Moynagh, 2012, p. 408
09	De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context	Moynagh, 2012, p. 409
10	Idee voor het initiatief positief ontvangen in de context	Wier, 2016, p. 43 Sharir & Lerner, 2006

Over de beschikbare middelen		Bron
10	Groot budget beschikbaar om het initiatief te starten	Song, 2008, p. 13 Sharir & Lerner, 2006
11	Omvang van het aantal betaalde FTE's voor initiatief	Song, 2008, p. 13 Wieren, 2010, p. 46
12	Omvangrijk leiderschapsteam (ook vrijwilligers kan)	Murray, 2010 Moynagh, 2012
13	Veel betaalde tijd voor ondernemer/pionier	Boyer, Creech & Paas, 2008
14	Sterke inzet op een structureel laag kostenniveau	Song, 2008, p. 13 Church of England, 2004, p.
15	Stevig netwerk met andere innovatieve initiatieven	McKinsey, 2011, p. 18-20
16	Stevig netwerk met lokale organisaties in de omgeving	Boyer, Creech & Paas, 2008

Over de ondernemer/pionier		Bron
17	Sterk gedreven door idealen/geloof	PwC, 2015
18	Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie	PwC, 2015, p. 11 Boyer, Creech & Paas, 2008
19	Bereidheid veel werkuren erin te stoppen	Ciavarella, 2004, p. 266
20	Sterke competenties om een team te bouwen	McKinsey, 2011, p. 11 Moynagh, 2012
21	Sterk in het bouwen van relaties met de doelgroep	PwC, 2015 Boyer, Creech & Paas, 2008 Sharir & Lerner, 2006
22	Stabiele en goede relaties in de thuissituatie	
23	Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	PwC, 2015, p. 3
24	Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag	Ciavarella, 2004, p. 266 Wier, 2016, p. 40
25	Laat zich niet afleiden door nieuwe mogelijkheden	Ciavarella, 2004, p. 266
26	Eerdere ervaring als ondernemer/pionier	Song, 2008, p. 13 McKinsey, 2011, p. 16 Ciavarella, 2004, p. 266 Sharir & Lerner, 2006
27	Passende opleiding gevolgd voor dit type werk	McKinsey, 2011, p. 16
28	Iemand die de ondernemer/pionier persoonlijk steunt	McKinsey, 2011, p. 18-20 Moynagh, 2012, p. 408
29	Coaching en training voor de ondernemer/pionier	McKinsey, 2011, p. 18 Moynagh, 2012, p. 408
30	Veel en brede werkervaring door ondernemer/pionier	McKinsey, 2011, p. 16 Song, 2008, p. 13
31	Sterke centrale aansturing vanuit ondernemer/pionier	PwC, 2015, pp. 8-10 Boyer, Creech & Paas, 2008

Over het leiderschapsteam		Bron
32	Marketingcompetenties binnen het leiderschapsteam	Song, et al., 1996 PwC, 2015, p. 12 Boyer, Creech & Paas, 2008
33	Competenties om helder en efficiënt te organiseren	PwC, 2015, p.9 McKinsey, 2011, p. 11 Wieren, 2010, p. 32
34	Eerdere ervaring in het type werk dat gedaan wordt	Song, 2008, p. 13

35	Eerdere ervaring met de start van een nieuw initiatief	Song, 2008, p. 13 McKinsey, 2011, p. 16
36	Mensen uit de doelgroep zijn deel van het team	Moynagh, 2012, p. 414
37	Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen/geloof	PwC, 2015, p. 10 Wier, 2016, p. 41
38	Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen	PwC, 2015, p. 9 Wier, 2016, p. 34
39	Gedeeld leiderschap binnen het team	Wieren, 2010, p. 34 Moynagh, 2012 Murray, 2010
40	Goede persoonlijke relaties tussen teamleden	Wier, 2010 Murray, 2010 Moynagh, 2012
41	Coaching en training voor het leiderschapsteam	McKinsey, 2011, p. 18-20 Moynagh, 2012

Bijlage 5: Beoordelingslijst verduurzamingsfactoren voor experts ronde 1 en 2

Onderstaande beoordelingslijst is via e-mail toegestuurd aan de experts en door hen geretourneerd, voorafgaand aan focus groepen 1 en 2. Na afloop van deze focus groepen is aan de verschillende experts wederom onderstaande beoordelingslijst voorgelegd, zij het zo aangepast dat per verduurzamingsfactor zichtbaar was hoe de andere experts de verschillende factoren beoordeeld hadden.

ONDERZOEK FACTOREN VOOR BESTENDIGING

Dank dat u wilt meewerken aan een onderzoek naar de bestendinging van pioniersplekken. Daarbij wil de Protestantse Kerk graag leren van de ervaringen met *social start-ups*.

Wilt u de vragenlijst invullen vanuit de expertise waarvoor u benaderd bent? Bent u dus gevraagd vanuit uw expertise op het vlak van social startups, vul deze lijst dan invullen vanuit die ervaring? De verbinding tussen de expertises uit beide werkvelden krijgt later in het onderzoek vorm. Uw antwoorden worden alleen geanonimiseerd gedeeld met anderen.

De vraag is: welke factoren dragen bij aan het bestendigen van een nieuw initiatief?

Bij deze nieuwe initiatieven gaat het om een pioniersplek of een social startup. Per factor kunt u kiezen uit: niet belangrijk / redelijk belangrijk / zeer belangrijk. Wilt u per factor een 'X' zetten in één van de grijze kolommen? Aan het eind wordt u gevraagd naar de drie belangrijkste factoren.

Naam:			
Expertisegebied:	Social startups		
	Kerkelijk pionieren		
Reactieronde:	1		

Over omgevingsfactoren		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
01	Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief			
02	Bevolkingsdichtheid in de omgeving			
03	Autonome groei van de markt / spirituele belangstelling			
04	Financiële draagkracht van de doelgroep			
05	Leiderschapspotentieel van de doelgroep			

06	Meerdere doelgroepen benaderen vanuit het initiatief			
07	Een smalle, afgebakende doelgroep kiezen			
08	Veel tijd investeren in onderzoek en voorbereiding			
09	De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context			

Over de beschikbare middelen

		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Ze er belangrijk
10	Groot budget beschikbaar om het initiatief te starten			
11	Omvang van het aantal betaalde FTE's voor initiatief			
12	Omvangrijk leiderschapsteam (ook vrijwilligers kan)			
13	Veel betaalde tijd voor ondernemer / pionier			
14	Sterke inzet op een structureel laag kostenniveau			
15	Stevig netwerk met andere innovatieve initiatieven			
16	Stevig netwerk met lokale organisaties in de omgeving			

Over de ondernemer / pionier

		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Ze er belangrijk
17	Sterk gedreven door idealen / geloof			
18	Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie			
19	Bereidheid veel werkuren erin te stoppen			
20	Sterke competenties om een team te bouwen			
21	Sterk in het bouwen van relaties met de doelgroep			
22	Stabiele en goede relaties in de thuissituatie			
23	Flexibiliteit en aanpassingsvermogen			
24	Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag			

25	Laat zich niet afleiden door nieuwe mogelijkheden			
26	Eerdere ervaring als ondernemer / pionier			
27	Passende opleiding gevolgd voor dit type werk			
28	Iemand die de ondernemer / pionier persoonlijk steunt			
29	Coaching en training voor de ondernemer / pionier			
30	Veel en brede werkervaring door ondernemer / pionier			
31	Sterke centrale aansturing vanuit ondernemer / pionier			

Over het leiderschapsteam

		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Ze er belangrijk
32	Marketingcompetenties binnen het leiderschapsteam			
33	Organiserende competenties binnen het team			
34	Eerdere ervaring in het type werk dat gedaan wordt			
35	Eerdere ervaring met de start van een nieuw initiatief			
36	Mensen uit de doelgroep zijn deel van het team			
37	Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen / geloof			
38	Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen			
39	Gedeeld leiderschap binnen het team (niet één leider)			
40	Goede persoonlijke relaties tussen teamleden			
41	Coaching en training voor het leiderschapsteam			

Aanvullende factoren voor bestendiging

Zijn er naar uw inzicht andere belangrijke factoren voor bestendiging, die nog niet genoemd zijn?

A	
B	
C	

Belangrijkste factoren voor bestendiging

Wat zijn naar uw mening uit al deze factoren de belangrijkste factoren voor bestendiging? Geef uw top drie.

01	
02	
03	

Bijlage 6: Topiclijst focus groepen 1 en 2 met experts

Bij focus groep 1 en 2, met separaat vier experts uit beide werkvelden, is gebruik gemaakt van het hierna volgende programma en de navolgende topics zijn besproken.

13.00 Inleiding

- Mezelf voorstellen – rol als projectleider pionieren en rol als onderzoeker
- Onderzoeksvraag: wat zijn de belangrijkste factoren bij de bestendiging van pioniersplekken?
 - Nog weinig systematisch onderzoek naar gedaan rond pioniersplekken, wel meer ervaring bij social startups. Daar willen we van leren.
- Doelstelling: beter zicht op wat de belangrijkste factoren zijn, zodat we daar in trainingen voor pioniersteams aandacht aan kunnen geven, zodat daardoor meer pioniersplekken een toekomst hebben
- Jullie als experts gevraagd vanwege ervaring met dit vraagstuk: heel wat social startups / pioniersplekken begeleid
- Toelichting onderzoek:
 - Aanname is dat het een goede zaak is als pioniersplekken langer bestaan
 - Mede op basis van de literatuur rond social startups doelen we met het woord 'bestendiging' op een zo groot mogelijke mate van zelfstandigheid, op financieel en organisatorisch vlak; het initiatief heeft zelf de leiding in handen en is zo min mogelijk afhankelijk van subsidies.
 - Basis van op lijst genoemde factoren: literatuur social startups en pionieren
 - Opbouw van het onderzoek: literatuur van twee werkvelden → aparte focus groepen met experts rond pioniersplekken en social startups → gezamenlijk focus groep → conclusies
 - In de loop van het proces drie keer de vraag om bestendigings-factoren schriftelijk te ranken. Door gesprek en uitwisseling is de inzet dat er meer consensus kan groeien, hoeft niet.
 - Afronding onderzoek eind juli met rapport
- Opbouw programma toelichten
- Duur interview en koffiepauze
- Er is ruimte om elkaar vragen te stellen en kort het gesprek aan te gaan
- Resultaten geanonimiseerd gedeeld in rapport
- Opnames akkoord? Voor uitwerking antwoorden nodig
- Is dit helder voor iedereen?

Bandopname aan

13.05 Kennismaken

- Wat is je naam? Wat doe je in het dagelijks leven? En kun je kort benoemen wat je ervaring is met social startups / pionieren en de bestendiging daarvan?

13.15 Introducerende verhalen

- Kun je een exemplarisch voorbeeld noemen van een social startup / pioniersplek die bestendig werd? En waardoor werd dit initiatief bestendig, wat maakte het verschil?

13.35 Zaken waar de experts het oneens over waren

- Met jullie wil ik kijken naar een aantal factoren waarover de meningen uiteen liepen. Om te verkennen hoe het komt dat jullie hierover van mening verschillen. Per stelling wil ik één iemand vragen toe te lichten waarom het *wel* een belangrijke factor is en één iemand waarom deze factor *niet* zo belangrijk is voor bestendinging. Er is ruimte om per factor kort in gesprek te gaan.

In de focus groep met experts rond social startups zijn de volgende factoren besproken:

- Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief (01)
- Coaching en training voor de ondernemer / pionier (29)
- Mensen uit de doelgroep zijn deel van het team (36)
- Coaching en training voor het leiderschapsteam (41)

In de focus groep met experts rond pioniersplekken zijn de volgende factoren besproken:

- Leiderschapspotentieel van de doelgroep (5)
- Omvang van het aantal betaalde FTE's voor initiatief (11)
- Sterke inzet op een structureel laag kostenniveau (14)
- Sterke centrale aansturing vanuit ondernemer / pionier (31)
- Mensen uit de doelgroep zijn deel van het team (36)

13.50 Korte koffiepauze

14.00 Gezamenlijke top 5 samenstellen

- Alle factoren waar drie of meer van jullie het over eens waren heb ik hier liggen. Daarnaast heb ik alle factoren toegevoegd die jullie aanvullend op nummer 1 of 2 hadden genoemd als belangrijkste factoren voor bestendinging. Dat zijn totaal [met experts social startups: 19 / met experts pioniersplekken: 17] factoren. Ik wil jullie uitnodigen om gezamenlijk een top vijf te maken. Het staat iedereen daarbij vrij om items te verschuiven. Wel wil ik je vragen om je keuzes elke keer hardop toe te lichten, zodat we inzicht hebben in je motivering. Voor langere discussies is geen ruimte, maar je mag wel opnieuw een factor gemotiveerd verplaatsen.
- We hebben hiervoor ongeveer 20 minuten

14.20 Opnieuw invullen lijst met factoren en individuele prioritering

- Ik wil je vragen of je opnieuw bij alle factoren wilt aangeven hoe belangrijk je ze vindt. Mogelijk is er naar aanleiding van ons gesprek iets veranderd. Daarbij zijn jullie eerdere antwoorden zichtbaar, je mag zelf bepalen of dat je tot nieuwe inzichten brengt of niet.
- Wil je op de eerste pagina toevoegen hoeveel jaar een social startup / pioniersplek er gemiddeld over doet om zelfstandig te worden?

14.30 Bedanken en vervolg

- Bedankt voor je inbreng en de tijd die je investeerde
- Het tweede gesprek zal zijn op woensdag 19 of vrijdag 21 juli. Ik hoop dat twee van jullie bereid zijn daaraan mee te werken.
- Het rapport met de resultaten wordt naar verwachting in augustus gepubliceerd.
- Bedankje overhandigen.

Bijlage 7: Topiclijst focus groep 3 met experts

Bij focus groep 3, met experts uit beide werkvelden, is gebruik gemaakt van het hierna volgende programma en de navolgende topics zijn besproken.

10.00 Inleiding

- Welkom, blij met wat tot nu toe naar voren is gekomen en blij met jullie komst vandaag.
- Vandaag geven we vorm aan de laatste fase van het onderzoek.
- De onderzoeksvraag is nog steeds: wat zijn de belangrijkste factoren voor de bestendiging van pioniersplekken?
- Doel is beter zicht op wat de belangrijkste factoren zijn, zodat we daar in bv. trainingen aandacht aan kunnen geven en zodat er meer pioniersplekken bestendig worden
 - Eerst de breedte opgezocht via literatuur en met experts uit twee werkvelden. Nu een gemengde groep en alleen nog gericht op pioniersplekken. Vandaag staat integratie van de kennis rond social startups in het pionieren centraal.
 - Vandaag gaan we vier dingen doen:
 - Verschillen in de beoordelingen verhelderen.
 - Tot een gezamenlijke prioritering proberen te komen.
 - Verhelderen wat we bedoelen met belangrijkste bestendigingsfactoren.
 - En er is ruimte voor een laatste advies over implementatie.
- De duur van deze focus groep is 1,5 uur.
- Er is ruimte om vandaag met elkaar het gesprek aan te gaan, dat is belangrijk zelfs! Op die manier kan nieuwe kennis expliciet worden. Bevraag elkaar gerust.
- De resultaten van vandaag en vorige keren worden alleen geanonimiseerd gedeeld in het uiteindelijke rapport.
- Is het akkoord dat er opnames gemaakt worden vandaag?
- Is dit helder voor iedereen? Deze aanpak akkoord?

Bandopname aan

10.15 Kennismaken

- Wat is je naam? Wat doe je in het dagelijks leven? En kun je kort benoemen wat je ervaring is met pionieren / social startups en de bestendiging daarvan?

10.30 Verschillen in de beoordelingen

Als we kijken waar de meningen wat uiteen lopen, dan zijn er drie items die opvallen:

- Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief (01)
- Financiële draagkracht van de doelgroep (04)
- Veel betaalde tijd voor ondernemer/pionier (13)

Vraag vooraf aan experts pionieren: welk type regelgeving werd bedoeld?

Het lijkt erop dat de pioniersexperts vooral hechten aan het terughoudend omgaan met regelgeving en dat de experts rond social startups meer belang hechten aan zaken die financieel georiënteerd zijn. Hoe zouden deze verschillen te verklaren zijn?

[De resultaten qua beoordelingen van de verschillende ronds worden uitgedeeld.]

11.20 Gezamenlijke top vijf maken

Alle factoren die tot nu toe in het onderzoek vanuit meerdere mensen naar voren zijn gekomen als zeer belangrijk, liggen hier uitgeknipt op tafel. Dat zijn totaal 18 factoren. Ik

wil jullie uitnodigen gezamenlijk een top vijf te maken. Het staat iedereen daarbij vrij om items te verschuiven. Wel wil ik je vragen om je keuzes elke keer hardop toe te lichten, zodat we inzicht hebben in je motivering.

Omdat we in deze fase van het onderzoek focussen, is er geen ruimte voor nieuwe factoren. We richten ons vandaag ook alleen op de toepassing bij pioniersplekken.

Om gedurende het proces in de gaten te houden en door te vragen:

- Wat prevaleert qua categorieën: team / pionier / middelen / omgeving?
- Checken op verschillen met de eerdere top 5's en daar toelichting op vragen.
- Is er aandacht voor de financiën/inkomstenstrategie? Waarom wel/niet?
- Wat wordt precies bedoeld met factoren in de top vijf?

12.10 Eigen top vijf opschrijven

We hebben zonet gezamenlijk een top 5 gemaakt. Ik wil je nu vragen een persoonlijke top 5 te maken. Omdat we in deze fase van het onderzoek focussen, is er geen ruimte voor nieuwe factoren, kies daarom uit dezelfde al genoemde 18 factoren bij het. En we richten ons ook nu alleen op de toepassing bij pioniersplekken.

12.20 Adviezen voor omzetting naar de praktijk

We willen dat zoveel mogelijk pioniersplekken bestendig kunnen gaan functioneren. Wat is je advies aan de Protestantse Kerk rond hoe we hier in de praktijk aandacht aan moeten geven?

12.30 Afsluiting en bedankje

Bijlage 8: Beoordelingslijst verduurzamingsfactoren voor experts ronde 3

Bij de laatste focus groep, met een gemengde groep experts, is de hierna volgende beoordelingslijst voorgelegd, na afloop van het gesprek in de focus groep.

ONDERZOEK FACTOREN VOOR BESTENDIGING

DERDE EN LAATSTE SCHRIFTELIJKE RONDE

In deze fase van het onderzoek wordt bekeken welke factoren volgens u het belangrijkste zijn voor de bestending van pioniersplekken (dus niet gericht op social startups). We kijken nu alleen nog naar die factoren die eerder al naar voren zijn gekomen als zeer belangrijk.

We vragen u vanuit deze 17 factoren een top 5 samen te stellen.

Gezien de focus die we nu in het onderzoek aanbrengen, is er geen ruimte om nog nieuwe factoren in uw top vijf op te nemen; beperk u tot het noemen van factoren die in deze lijst staan. De factoren staan op willekeurige volgorde.

Gedeeld leiderschap binnen het team (39)

Een ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (FGP1)

Visie op eigen bestending (binnen een breder systeem) (53FGP)

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (23)

Goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus (49P)

Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie (18)

Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag (24)

Sterke competenties om een team te bouwen (20)

Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen / geloof (37)

Aangeboden product/dienst is aantrekkelijk en eenvoudig te communiceren (43S)

Een (nieuw) idee dat past bij de context (51FGS)

De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context (09)

Verworteling met de doelgroep en de buurt (43)

Entrepreneurial quality (45S)

Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen (38)

Een werkend verdienmodel (50FGS)

Sterk gedreven door idealen / geloof (17)

Naam:		
Reactieronde:	3	

Mijn top 5 van de belangrijkste factoren voor de bestendinging van pioniersplekken:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Bijlage 9: Resultaten schriftelijke beoordelingen

De beoordelingen van verduurzamingsfactoren staan in deze bijlage op een rij. De beoordelingen van experts rond social startups zijn gecodeerd met een 'S' en die rond pioniersplekken met een 'P'. De gekleurde markeringen zijn van de onderzoeker: blauw = meningen lopen sterk uiteen / geel = stevige verschuiving tussen de verschillende beoordelingsrondes / groen = vinden velen zeer belangrijke factor / oranje = vinden velen niet belangrijke factor.

Over omgevingsfactoren		Ronde	Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
01	Weinig regelgeving van toepassing op het initiatief	1	SP	SSP	PP
		2	SS	SSPP	PP
02	Bevolkingsdichtheid in de omgeving	1	SSPP	PP	
		2	SSPPP	SSP	
03	Autonome groei van de markt / spirituele belangstelling	1	P	SSPP	P
		2	P	SSSPPP	S
04	Financiële draagkracht van de doelgroep	1	PPP	SP	S
		2	PPP	SSP	SS
05	Leiderschapspotentieel van de doelgroep	1	SPP	PP	SS
		2	SSSPPP	P	S
06	Meerdere doelgroepen benaderen vanuit het initiatief	1	PPP	SP	S
		2	SSPPPP	SS	
07	Een smalle, afgebakende doelgroep kiezen	1	SPP	SP	P
		2	SPP	SSSP	P
08	Veel tijd investeren in onderzoek en voorbereiding	1	S	SSPPP	P
		2	S	SSSPPP	P
09	De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context	1		SP	SSPPP
		2		S	SSSPPP
10	Idee voor het initiatief positief ontvangen in de context	1		SSPP	SPP
		2		SSSPP	SPP

Over de beschikbare middelen		Ronde	Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
10	Groot budget beschikbaar om het initiatief te starten	1	SSPPPP	S	
		2	SSSPPPP	S	
11	Omvang van het aantal betaalde FTE's voor initiatief	1	SPP	SPP	S
		2	SPPP	SSSP	
12	Omvangrijk leiderschapsteam (ook vrijwilligers kan)	1	PP	SPP	S
		2	P	SSSPPP	
13	Veel betaalde tijd voor ondernemer/pionier	1	SPPP	SSP	
		2	SPPP	SP	SS
14	Sterke inzet op een structureel laag kostenniveau	1	S	SPP	SPP
		2		SSSP	SPP
15	Stevig netwerk met andere innovatieve initiatieven	1		SSPP	SPP
		2		SS	SSPPPP
16	Stevig netwerk met lokale organisaties in de omgeving	1		SSP	SPPP
		2		SSSP	SPPP

Over de ondernemer/pionier		Ronde	Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
17	Sterk gedreven door idealen/geloof	1		SPP	SSPP
		2		SSP	SSPPP
18	Sterk in het ontwikkelen en communiceren van visie	1			SSSPPPP
		2			SSSPPPP
19	Bereidheid veel werkuren erin te stoppen	1		SPPP	SSP
		2		SPPPP	SSS

20	Sterke competenties om een team te bouwen	1		S	SSPPPP
		2		S	SSSPPPP
21	Sterk in het bouwen van relaties met de doelgroep	1		PP	SSSP
		2		SP	SSSPPP
22	Stabiele en goede relaties in de thuissituatie	1	SS	PP	SPP
		2	S	SSPP	SPP
23	Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	1			SSSPPPP
		2			SSSSPPPP
24	Veel doorzettingsvermogen bij tegenslag	1		P	SSSPPP
		2			SSSSPPPP
25	Laat zich niet afleiden door nieuwe mogelijkheden	1	SSPP	PP	S
		2	SSP	SPPP	S
26	Eerdere ervaring als ondernemer / pionier	1	SPP	SSPP	
		2	SPPP	SSSP	
27	Passende opleiding gevolgd voor dit type werk	1	SSP	SPPP	
		2	SSSSPP	PP	
28	Iemand die de ondernemer / pionier persoonlijk steunt	1		SSPPP	SP
		2		SSSPPP	SP
29	Coaching en training voor de ondernemer / pionier	1	P	SSSP	PP
		2		SSSSPP	PP
30	Veel en brede werkervaring door ondernemer / pionier	1	PP	SSSP	
		2	PPP	SSSP	
31	Sterke centrale aansturing vanuit ondernemer / pionier	1	SPPP	SP	S
		2	SPPP	SSP	S

Over het leiderschapsteam		Ronde	Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
32	Marketingcompetenties binnen het leiderschapsteam	1		SSPPP	SP
		2		SSSPPPP	S
33	Competenties om helder en efficiënt te organiseren	1		SSPPP	SP
		2		SSSPPPP	SP
34	Eerdere ervaring in het type werk dat gedaan wordt	1	SPP	SSPP	
		2	PPP	SSSSP	
35	Eerdere ervaring met de start van een nieuw initiatief	1	P	SSPPP	S
		2	PPP	SSSP	S
36	Mensen uit de doelgroep zijn deel van het team	1	SP	SP	SPP
		2		SSSP	SPPP
37	Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen / geloof	1		P	SSSPPPP
		2		P	SSSSPPP
38	Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen	1		SP	SSPPP
		2			SSSPPPP
39	Gedeeld leiderschap binnen het team	1		SSPP	SPP
		2		SSSP	SPPP
40	Goede persoonlijke relaties tussen teamleden	1		SP	SSPPP
		2		SS	SSPPPPP
41	Coaching en training voor het leiderschapsteam	1	P	SSS	PPP
		2		SSSSP	PPP

Aanvullende factoren experts social startups

Schriftelijk beoordeeld in ronde 2 door experts uit hetzelfde werkveld

		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
42S	Contextafhankelijk			SSS
43S	Producteigenschappen: aangeboden product/dienst is aantrekkelijk & eenvoudig te communiceren		SS	SS
44S	Creativity			SSSS
45S	Entrepreneurial quality			SSSS
46S	Opschalingsmogelijkheden in de markt		SS	SS
47S	Moral fiber		SSS	S
48S	Mede-eigenaarschap: doelgroep voelt zich mede eigenaar van de social startup		SSS	S

Aanvullende factoren experts pioniersplekken

Schriftelijk beoordeeld in ronde 2 door experts uit hetzelfde werkveld

		Niet belangrijk	Redelijk belangrijk	Zeer belangrijk
42P	Daadwerkelijke (theologische) vernieuwing	P	PP	P
43P	Verworteling met de doelgroep/buurt		P	PPP
44P	Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen		P	PPP
45P	Goede sturing, met duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden en bijsturing		PPP	P
46P	Competenties teamleider op het vlak van fondswerving	PP	P	
47P	Contextualiteit		P	PPP
48P	Het koppig vasthouden aan de missie en de visie	P	P	PP
49P	Goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus			PPPP

Aan alle experts is bij de tweede schriftelijke beoordeling gevraagd hoeveel jaren het gemiddeld duurt voordat respectievelijk een social startup of pioniersplek zelfstandig is. De resultaten op een rij:

Aantal jaren volgens experts social startups:	3	3	>4	5
---	---	---	----	---

Aantal jaren volgens experts pioniersplekken:	9	10	10	10
---	---	----	----	----

Prioritering factoren

Belangrijke factoren voor bestendiging in ronde 1 volgens de experts rond social startups:

1	Sterk gedreven door idealen / geloof Team werkt vanuit gezamenlijke idealen & speelt steeds in op nieuwe ontwikkelingen Entrepreneurial quality
2	De uitgewerkte inkomstenstrategie past bij de context Doelgroep voelt zich mede-eigenaar Creativity
3	Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen Doorzettingsvermogen bij tegenslag Moral fiber

Gezamenlijke top vijf factoren voor bestendiging tijdens focus groep met experts rond social startups:

1. Een werkend verdienmodel (50FGS)
2. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
3. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (23)
4. Een (nieuw) idee dat past bij de context (51FGS)
5. Sterk gedreven door idealen / geloof (17)

Belangrijke factoren voor bestendiging in ronde 2 volgens de experts rond social startups:

1	Entrepreneurial quality (45S) Creativity (44S) Sterk gedreven door idealen/geloof (17) Flexibiliteit en aanpassingsvermogen (23)
2	Producteigenschappen (43S) Entrepreneurial quality (45S) Entrepreneurial quality (45S) Mede-eigenaarschap: doelgroep voelt zich mede eigenaar van de social startup
3	Opschaling in de markt (46S) Moral fiber (47S) Sterkte competenties om een team te bouwen (20) Producteigenschappen: aangeboden product/dienst is aantrekkelijk & eenvoudig te communiceren (43S)

Belangrijke factoren voor bestending in ronde 1 volgens de experts rond pioniersplekken:

01S	Daadwerkelijke (theologische) vernieuwing Verworteling met de doelgroep/buurt Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen Goede sturing, met duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden en bijsturing
02S	Contextualiteit Het koppig vasthouden aan de missie en de visie Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen / geloof Goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus
03S	Een goed functionerend ecologisch systeem Lange termijn mentaliteit Vanaf het begin de doelgroep betrekken

Gezamenlijke top vijf factoren voor bestending tijdens focus groep met experts rond pioniersplekken:

1. Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (44P)
2. Verworteling met de doelgroep/buurt (43P)
3. Het team blijft inspelen op nieuwe ontwikkelingen (38)
4. Vanaf het begin samen met de doelgroep (52FGP)
5. Visie op eigen bestending (binnen een breder systeem) (53FGP)

Belangrijke factoren voor bestending in ronde 2 volgens de experts rond pioniersplekken:

01S	Verworteling met de doelgroep/buurt (43P) Contextualiteit (47P) Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (44P) Goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus (49P)
02S	Gedeeld leiderschap binnen het team (39) Gedeeld leiderschap binnen het team (39) Verworteling met de doelgroep/buurt (43P) Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (44P)
03S	Sterk gedreven door idealen / geloof (17) Goede relaties tussen verschillende bestuursniveaus (49P) Vanaf het begin samen met de doelgroep (54FGP) Ritme van aandacht geven aan geestelijke bronnen (44P)

Gezamenlijke top vijf tijdens focus groep met gemengde experts:

1. Verworteling met de doelgroep/buurt (43)
2. Sterk gedreven door idealen / geloof (17)
3. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
4. Een werkend verdienmodel (50FGS)
5. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)

Persoonlijke top vijf's na focus groep gemengde experts:

1. Sterk gedreven door idealen / geloof (17)
 2. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
 3. Een werkend verdienmodel (50FGS)
 4. Verworteling met de doelgroep/buurt (43)
 5. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)
-
1. Verworteling met de doelgroep/buurt (43)
 2. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)
 3. Een werkend verdienmodel (50FGS)
 4. Het team werkt vanuit gezamenlijke idealen / geloof (37)
 5. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
-
1. Entrepreneurial quality (activeren-verbinden / kansen creëren-pakken) (45S)
 2. Gedeeld leiderschap binnen het team (39)
 3. Verworteling met de doelgroep/buurt (43)
 4. Een werkend verdienmodel (50FGS)
 5. Sterk gedreven door idealen / geloof (17)

Bijlage 10: Topiclijst interview leiders pioniersplekken

Onderstaande topiclijst is gebruikt bij de interviews met de leiders van de zes pioniersplekken die gestopt zijn of waarvan helder is dat ze binnenkort zullen stoppen.

Introductie

- Voorstellen: projectleider pionieren + onderzoeker.
- Onderzoeksvraag: wat zijn de belangrijkste factoren bij de bestendiging van pioniersplekken?
- Doelstelling: beter zicht op wat de belangrijkste factoren zijn, zodat we daar in o.a. de trainingen voor pioniersteams aandacht aan kunnen geven. Onze hoop is dat daardoor meer pioniersplekken een stevige toekomst krijgen.
- Methode: eerst gesproken met experts. Die kwamen tot een top vijf. Nu kijken hoe dat werkt in de praktijk van pioniersplekken: gesprekken met 6 pioniers die gestopt zijn.
- Het gesprek duurt circa een uur.
- De resultaten worden geanonimiseerd.
- Opnames akkoord? Voor uitwerking antwoorden nodig.
- Vragen vooraf?

Vragen aan de pionier

1. Klopt het dat pioniersplek gestopt is?
2. Van wanneer tot wanneer heeft de pioniersplek bestaan?
3. Wat gebeurde er binnen de pioniersplek? Doelgroep en activiteiten?
4. Hoeveel mensen waren in het laatste jaar betrokken? Waren ze kerkelijk / niet-kerkelijk?
5. **Wat waren factoren waardoor de pioniersplek niet door kon gaan? Wat heeft ontbroken? Kun je een top drie of een top vijf noemen?**
6. **Hoe kijk je naar de volgende vijf factoren van de experts? Hoe goed ging het op deze punten binnen jullie pioniersplek?**
 1. Verworteling met de doelgroep/buurt
 2. Sterk gedreven door idealen/geloof
 3. Entrepreneurial quality
 4. Een werkend verdienmodel
 5. Gedeeld leiderschap binnen het team

Bijlage 11: Samenvatting interviews met leiders gestopte pioniersplekken

Oorzaken van stoppen pioniersplek

	Doelgroep?	Hoe lang bestaan?	Betrokkenen?	Belangrijkste factoren waardoor gestopt is?	Binnen het pioniersteam	Relatie met gemeenten	In relatie met de doelgroep
1.	Dertigers	Twee jaar	Structureel: 17 mensen, de helft kerkelijk actief Incidenteel: 110 mensen, ruim de helft kerkelijk actief	Lukte niet om voldoende dertigers te betrekken Twee van drie (betaalde) leden pioniersteam stopten onverwacht Geen akkoord kerkenraad met verbreding van doelgroep	x	x	x
2.	Tieners	Drie jaar	Structureel: 10 mensen, de helft kerkelijk actief Incidenteel: 75, niemand kerkelijk actief	Centraal technisch concept werkte niet goed Verlies aan enthousiasme in het team door tegenslagen Relatie met zedende kerk niet sterk door wisselende samenstelling kerkenraad Relatie met zedende kerk niet sterk door onvoldoende betrokkenheid pionier Gemeenschapsvorming met jongeren bleek lastig Onvoldoende samengewerkt met andere organisaties	x	x x	x
3.	Tieners	Bijna drie jaar	Structureel: 6 mensen, een derde kerkelijk actief Incidenteel: 60 mensen, een derde kerkelijk actief	Budget onvoldoende voor hoeveel professionele begeleiding nodig was Onvoldoende gelukt om vrijwilligers vanuit kerken mee te laten werken Verschil in visie tussen de samenwerkende kerken		x x	
4.	Dertigers	Ruim twee jaar	Structureel: 12 mensen, twee derde kerkelijk actief Incidenteel: 10 mensen, twee derde kerkelijk actief	Basis voor pioniersteam niet goed, want focus op indeling wijkgemeenten Voortrekker heeft teveel zelf gedaan, te weinig gedeeld leiderschap Onvoldoende contacten gemaakt met de doelgroep Onzeker of de meer verbinding met wijkgemeente niet goed was geweest Onvoldoende focus aangebracht binnen de doelgroep dertigers	x x	x	x x
5.	Dertigers en veertigers	Anderhalf jaar	Structureel: 12 mensen, de helft kerkelijk actief Incidenteel: 55 mensen, de helft kerkelijk actief	Basis voor pioniersteam niet goed, want focus op indeling wijkgemeenten Voortrekker kon het niet combineren met een andere baan Onvoldoende focus binnen de doelgroep Geen steun vanuit predikanten, geen doorverwijzingen Begeleiding door pionierbegeleider was niet goed, teveel wisselingen Pioniersplan door kerkenraad opgesteld en niet door voortrekker of team	x	x x	x
6.	Jonge gezinnen	Bijna drie jaar	Incidenteel: 25 ouders, 20 kinderen, 25 kerkelijke ouderen. Van de ouders is één paar kerkelijk actief.	Vanuit de kerk geen waardering voor nieuwe vorm van kerkzijn Onvoldoende verbinding tussen kerk en pioniersplek Te weinig aandacht voor christelijk geloof tijdens activiteiten Geen praktische noden bij doelgroep, daarom focus op levensvragen In lokale cultuur worden problemen niet uitgesproken		x x	x
Frequentietotalen:					5	10	6

Functioneren gestopte plekken op de factoren van experts

Op basis van de door experts aangedragen factoren voor verduurzaming (zie paragraaf 4.4) is aan de leiders van gestopte pioniersplekken gevraagd hoe hun pioniersplek op deze punten functioneerde. De antwoorden zijn hieronder vereenvoudigd weergegeven. Een - staat voor slecht functioneren, een o voor niet uitgesproken negatief of positief, een + voor goed functioneren op het betreffende aspect. De verschillende pioniersplekken zijn genummerd met 1 t/m 6.

	Worteling in doelgroep	Gedreven door geloof	Ondernemende kwaliteiten	Werkend verdienmodel	Gedeeld leiderschap
1.	-	+	-	-	-
2.	o	-	o	-	-
3.	o	o	o	-	-
4.	-	-	-	-	-
5.	o	+	+	-	+
6.	+	-	+	-	+