

# Ondernemend kerk-zijn

verkennend onderzoek naar missionaire mogelijkheden op de markt

in opdracht van de Protestantse kerk



*Markthal Rotterdam*

Door Hans Euser en Maarten Atsma

4 juni 2020

## Samenvatting

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken die hieronder worden samengevat.

**Hoofdstuk 1** beschrijft dat dit verkennende onderzoek naar missionaire mogelijkheden op de markt aansluit bij verschillende ontwikkelingen in kerk en samenleving. Bedrijven hebben steeds vaker ook een sociale doelstelling. In het buitenland is groeiende aandacht voor missionair ondernemerschap. En de nieuwe visienota van de Protestantse kerk dicht een duidelijke rol toe aan de verbinding tussen geloof en het gewone leven. Reden genoeg om dit onderzoek uit te voeren. Het doel is tot een advies te komen over ondernemend kerk-zijn voor de Protestantse kerk.

In **hoofdstuk 2** worden vier missionaire benaderingen van de markt geschetst: *missional entrepreneurship* (met name in de Engelse context), *business as mission* (een wereldwijde beweging), *entrepreneurial church planting* (in Amerika) en holistisch wijk-pionieren (een in Nederland opkomend netwerk R3NEW). De eerste twee kennen een ruime afbakening van het onderwerp. Het gaat hen om alle bedrijven die koninkrijkswaarden nastreven, of dat nu gaat via excellente diensten en producten, extra zorg voor het personeel, winstdeling of expliciete evangelisatie. *Entrepreneurial church planting* en holistisch wijk-pionieren hebben een scherpere focus op de vorming van een gemeenschap. Binnen de eerstgenoemde benadering start men een bedrijf met het oog op gemeenschapsvorming als expliciete doelstelling. Het holistisch wijk-pionieren start vanuit een gemeenschap met het oog op het sociale, commerciële en geestelijke doel.

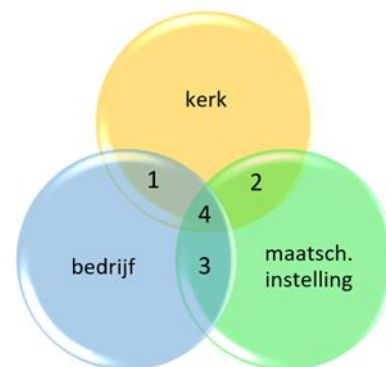
Op basis van het literatuuronderzoek zijn de oorspronkelijke, door de Protestantse kerk geformuleerde onderzoeksvragen aangescherpt met als hoofdvraag: Welke missionaire mogelijkheden zijn er voor de Protestantse kerk op het snijvlak van ondernemerschap en kerk-zijn?

**Hoofdstuk 3** beschrijft de respondentengroep en de wijze van onderzoek. Het gaat om twee groepen van in totaal 39 personen. Vijftien van hen hebben een enquête ingevuld met het oog op één van de onderzoeksvragen. De andere vierentwintig (denkers, doeners en duwers) zijn geïnterviewd en/of hebben meegedaan in een focusgesprek.

In **hoofdstuk 4** wordt beschreven wat de respondenten hebben gezegd in antwoord op de zes deelvragen van het onderzoek.

### 1) Wat is ondernemend kerk-zijn?

Ondernemend kerk-zijn is af te bakenen met behulp van het venndiagram dat door R3NEW is ontwikkeld. In dit onderzoek is dat als basis genomen en verder uitgewerkt. Het gaat bij ondernemend kerk-zijn om de snijvlakken 1 en 4, waar bedrijf en kerk elkaar raken. Sociale ondernemingen (in snijvlak 3) vallen er niet onder, evenmin als de diaconale vormen van kerk-zijn (in snijvlak 2).



Binnen de respondentengroep zijn voorbeelden van initiatieven op snijvlak 1: het Christelijke Spiritueel Centrum (een bedrijf met een missionaire doelstelling) en Tim Vreugdenhil (een theoloog die onderneemt). Er zijn ook voorbeelden van initiatieven op snijvlak 4 waar de sociale, economische en geestelijke dimensie elkaar raken: Johannes van den Akker (met een klooster, bierbrouwerij en proeverij) en het Leger des Heils (waar *soup, soul and salvation in one army* bijeengebracht worden).

Op de vraag of gemeenschapsvorming binnen en vanuit het bedrijf moet plaatsvinden wordt verschillend gereageerd, al neigt de meerderheid naar een bevestigend antwoord.

## 2) Welke ervaringen zijn er met ondernemend kerk-zijn?

Er is in Amerika op tenminste honderd plaatsen ervaring met *entrepreneurial church planting*. In Engeland zijn zo'n 50 *fresh expressions* actief op het snijvlak van kerk en onderneming. Er is een klein aantal goede voorbeelden beschreven. Daarnaast zijn er diverse bewegingen die het ondernemende kerk-zijn op de kaart willen zetten zoals BAM, R3NEW en HeartEdge. Er zijn twee theologische opleidingen bekend die op dit terrein training aanbieden. Het gaat om de Make Good course van de Church Mission Society in Engeland en om Asbury Theological Seminary.

## 3) Waarom zou er aandacht voor ondernemende vormen van kerk-zijn moeten zijn?

In antwoord op deze vraag kwam een tiental motieven naar voren. Belangrijk is dat de scheiding tussen het kerkelijke (sacrale) en dagelijkse (seculiere) leven kan worden doorbroken als de kerk zich meer op de markt gaat richten. Daarmee wordt bovendien erkend dat het gehele leven onder Gods heerschappij staat. Door ondernemend kerk-zijn te stimuleren en te ondersteunen kan die overtuiging concreet worden uitgewerkt in het leven van elke dag. Juist hier ontstaat verbinding tussen geloof en het gewone leven.

Een tweede belangrijke reden is dat de markt missionaire mogelijkheden biedt die onbenut blijven als de kerk zich afzijdig blijft houden van het bedrijfsleven. Wanneer zij hier echter aan gaat deelnemen kunnen er nieuwe missionaire werkers gevonden worden (zoals ondernemers), zullen nieuwe netwerken binnen het bereik van de kerk komen (denk aan leveranciers en klanten) en zal de invloed van de kerk toenemen (met bijvoorbeeld aandacht voor een eerlijke economie).

## 4) Welke risico's en problemen kent ondernemend kerk-zijn?

De respondenten erkennen dat ondernemende vormen van kerk-zijn risico's en problemen met zich meebrengen. Er zijn verschillende spanningen benoemd:

- Je bewegen op het snijvlak van onderneming en kerk is complex en vraagt een specifieke set van vaardigheden die niet veel mensen bezitten; je ontkomt er niet aan in teamverband te werken en dat is een kunst.
- De culturen van kerk en bedrijf verschillen behoorlijk en kunnen botsen; bij de eerste staat genade centraal, bij de tweede gaat het vaak om *targets*, doelen en prestaties. Er zal gezocht moeten worden naar gedeelde waarden en die zijn niet altijd eenvoudig te formuleren.
- Het verschil in machtsverhouding binnen het bedrijf kan op gespannen voet staan met de relaties binnen de geloofsgemeenschap. Kunnen de baas en zijn net ontslagen medewerker samen avondmaal vieren? Teksten uit het Nieuwe Testament, zoals de brief aan Filemon en de richtlijnen voor slaven en meesters, vragen om een nieuwe interpretatie.

## 5) Hoe sluit ondernemerschap aan bij de behoeften van bestaande pioniersplekken?

De vijftien respondenten die namens veertien pioniersplekken reageerden op de enquête komen vooral uit de wijkgerichte en diaconale initiatieven. Meer dan de helft heeft enige ervaring met ondernemerschap. Vrijwel alle pioniers zien kansen én risico's. Pionieren blijft hun primaire doel; het eventuele ondernemen mag wat hen betreft nooit ten koste gaan van het eigenlijke pionieren. Er is bij de meerderheid van de pioniersplekken wel interesse in training over ondernemerschap in welke vorm dan ook. Geconcludeerd kan worden dat principes vanuit het ondernemerschap binnen de bestaande pioniersplekken kunnen worden toegepast, maar dat er weinig visie is voor het echte ondernemen met het oog op nieuwe vormen van kerk-zijn.

6) Wat is er voor nodig om ondernemend kerk-zijn eventueel mogelijk te maken?

Als de Protestantse kerk ondernemend kerk-zijn in Nederland wil gaan ondersteunen, dan zijn er volgens de respondenten zes aandachtspunten. Allereerst is het belangrijk om visie op ondernemend kerk-zijn te ontwikkelen. Het is te onbekend en vraagt goede doordenking. Vervolgens dat het van belang is dat er nieuwe ondernemende christenen worden gevonden die het voortouw kunnen nemen in het ontwikkelen van ondernemend kerk-zijn. Het vormen van een groot netwerk van samenwerkingspartners (investeerders, ondernemers, visionairs) is noodzakelijk. Op de langere termijn zouden er franchise modellen van ondernemend kerk-zijn kunnen worden uitgewerkt die door de Protestantse kerk kunnen worden aangeboden aan startende ondernemers. Doorgaande begeleiding blijft daarbij van grote waarde. Klein beginnen is het devies.

**Hoofdstuk 5** vat de antwoorden op de zes deelvragen samen in enkele conclusies.

- 1) Ondernemend kerk-zijn is een vernieuwende vorm van christelijke gemeenschap voor niet-kerkelijk betrokken mensen rondom een bedrijf.
- 2) Er is weinig ervaring met ondernemend kerk-zijn. Hier ligt wel missionaire potentie.
- 3) Ondernemend kerk-zijn zou moeten worden ontwikkeld omdat hiermee een sterk theologisch statement wordt gemaakt: Jezus is Heer van het héle leven. Bovendien liggen er enorm veel missionaire mogelijkheden in het contact met nieuwe groepen in de samenleving. Tenslotte kan de kerk hiermee financieel duurzamer worden.
- 4) Er zijn reële spanningen in ondernemende vormen van kerk-zijn en daar moet aandacht voor zijn. Uit ervaring blijkt dat het mogelijk is om hier goed mee om te gaan.
- 5) Binnen de bestaande pioniersplekken is wel animo voor het toepassen van principes uit het bedrijfsleven, maar een visie op ondernemend kerk-zijn ontbreekt.
- 6) Het is beter klein te beginnen met ondernemend kerk-zijn in Nederland en dat door te laten ontwikkelen tot een vorm van kerk-zijn die grote invloed heeft.

Hiermee kan ook de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden. Er zijn missionaire mogelijkheden op de markt. De kerk kan present zijn op een plaats waar ze tot nu toe weinig zichtbaar is, een holistische benadering omarmen waar ook het economische verkeer een plaats heeft, toegang krijgen tot nieuwe netwerken in de samenleving, ondernemende christenen inschakelen voor de missie, lokale ecosystemen ontwikkelen waarin ook ondernemingen een plaats hebben, een wederkerige relatie opbouwen met en leren van de zakelijke aanpak van bedrijven en ze kan tenslotte kerk zijn met lef en durf om nieuwe wegen te gaan.

Tenslotte, er is nog maar weinig ervaring opgedaan met ondernemend kerk-zijn en de beweging heeft zich nog niet bewezen. Er is echter ook nog niet veel geprobeerd. Toch liggen er kansen voor de kerk. We stellen daarom voor dat er klein begonnen wordt, waarbij er eerst geleerd wordt. Als dat vrucht draagt, kan eventueel worden opgeschaald. Onze aanbevelingen zijn daarom als volgt:

- 1) Kies een scherpe focus; mik op bedrijven die een geloofsgemeenschap willen vormen.
- 2) Vorm een denktank met denkers, doeners en duwers die gedurende maximaal zes maanden in gesprek gaat over de juiste vorm van begeleiding voor ondernemende vormen van kerk-zijn. Stel iemand aan voor 0,5 fte die hier leiding aan gaat geven.
- 3) Bouw een netwerk op van ondernemers, investeerders, theologen en trainers.
- 4) Start een kleinschalig pilot begeleidingstraject van een jaar voor 10-15 potentieel bekwame ondernemers die kerk-zijn willen vormgeven.
- 5) Maak budget vrij voor de eerste twee jaar, te weten € 56.000 per jaar.

## Voorwoord van Hans Euser

Ondernemend kerk-zijn is een nieuw thema in Nederland, hoewel het oude, Bijbelse papieren heeft. In de nieuwtestamentische kerk was er een duidelijke verbinding tussen het geloof en het gewone, dagelijkse leven. De apostel Paulus maakte tenten en deelde ondertussen goed nieuws, evenals zijn collega's Priscilla en Aquila en een zakenvrouw als Lydia de purperverkoopster. Uit de brieven die aan de kerk geschreven zijn blijkt duidelijk dat kerk en werk bij elkaar hoorden; het geloof was niet alleen voor de zondag, maar ook voor de maandag. Daarom zijn er richtlijnen voor slaven en hun meesters, klinkt in het schrijven aan de Tessalonicenzen een pleidooi voor het verdienen van je eigen brood en is er een hele brief gewijd aan de oplossing van een arbeidsconflict binnen een kerkelijke context.

Dit alles ten spijt is er in Nederland weinig ervaring op het snijvlak van kerk en onderneming. Wel hebben we enkele tientallen mensen kunnen spreken over het onderwerp. Als onderzoekers hebben Maarten Atsma en ik genoten van de beschikbare literatuur en de inspirerende gesprekken. In drie maanden tijd hebben we enorm veel geleerd.

Dit verkennende onderzoek is relevant voor de Protestantse kerk en andere organisaties, maar even zo goed voor ons persoonlijk. Maarten werkt bij de sociale coöperatie Stekup, verbonden aan pioniersplek Cross Culture Nieuwegein. Hier krijgen mensen met een migratieachtergrond de kans om eigen ondernemingen te starten. Hij plukt direct al de vruchten voor zijn eigen praktijk.

Ikzelf ben, samen met mijn vrouw Carolien, sinds drie jaar aan het pionieren in de wijk Bloemhof in Rotterdam. Eerder startten we de interculturele geloofsgemeenschap ICF in Veenendaal via de *worship first* benadering. Maar hier moest het anders. Hoe? Dat wisten we niet goed. Totdat we beiden via een droom bepaald werden bij de kapperszaak in onze straat. We zagen onszelf er een huiskamer voor de buurt runnen. Het leidde tot plannen voor een espressobar, waar ook een kapster en wasserette in komen. Het wordt een sociale onderneming met community-vorming als doel. Een *oikos* (het nieuwtestamentische woord voor huis) waar de *extended family* samenkomt om het Leven te delen.

Heel graag willen we iedereen bedanken die aan dit onderzoek heeft meegewerkt: de vijftien pioniers die de moeite hebben genomen om een enquête in te vullen en de vierentwintig respondenten die enthousiast hebben deelgenomen aan de interviews en/of focusgesprekken. Dank ook aan de Protestantse kerk die ons de mogelijkheid en het vertrouwen gaf om drie maanden lang met dit boeiende thema bezig te zijn.

We wensen de lezer plezier, wijsheid om het geboden onderzoek naar de praktijk te vertalen en zegen bij het uitvoeren van de missie op de markt!

Mede namens Maarten Atsma,

Hans Euser

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>1</b>
<b>Voorwoord van Hans Euser</b> .....	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1. Aanleiding en doelstelling .....	6
1.2. Vraagstelling, doelgroep en relevantie .....	6
1.3. Opbouw .....	6
<b>Hoofdstuk 2: Inhoudelijke oriëntatie en vraagstelling</b> .....	<b>7</b>
2.1. Missional entrepreneurship .....	7
2.2. Business as Mission .....	8
2.3. Entrepreneurial Church Planting .....	9
2.4. Holistisch wijk-pionieren .....	10
2.5. Discussie .....	10
2.6. Vraagstelling .....	11
<b>Hoofdstuk 3: Opzet en uitvoering van het onderzoek</b> .....	<b>13</b>
3.1. Onderzoekseenheden .....	13
3.2. Dataverzameling .....	14
3.3. Betrouwbaarheid en geldigheid .....	14
<b>Hoofdstuk 4: Resultaten</b> .....	<b>15</b>
4.1. Wat is ondernemend kerk-zijn? .....	15
4.2. Welke ervaringen zijn er met ondernemend kerk-zijn? .....	18
4.3. Waarom zou er aandacht voor ondernemende vormen van kerk moeten zijn? .....	21
4.4. Welke spanningen roept ondernemend kerk-zijn op? .....	23
4.5. Hoe sluit ondernemerschap aan bij de behoeften van pioniersplekken? .....	24
4.6. Wat is er voor nodig om ondernemend kerk-zijn mogelijk te maken? .....	25
<b>Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>27</b>
5.1. Conclusies bij de onderzoeksvragen .....	27
5.2. Aanbevelingen .....	30
<b>Literatuur</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage 1: Enquête onder pioniers</b> .....	<b>35</b>
<b>Bijlage 2: Verzonden e-mail voor interviews</b> .....	<b>36</b>



## Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk introduceren we het onderzoek naar ondernemend kerk-zijn met aandacht voor 1) de aanleiding en doelstelling, 2) de vraagstelling, doelgroep en relevantie van de thematiek en 3) de opbouw van dit adviesrapport.

### 1.1. Aanleiding en doelstelling

Tijdens evaluatiegesprekken die de Protestantse kerk eind 2019 hield rond pionieren, kwam het idee van *missional entrepreneurship* meerdere keren op tafel. Het werd geïllustreerd aan de hand van enkele voorbeelden en riep in de groepsgesprekken en ook binnen de stuurgroep pionieren positieve reacties op. Om een aantal redenen verdient *missional entrepreneurship* een verkennend onderzoek.

Ten eerste sluit de beweging aan op een ontwikkeling waarbij bedrijven niet alleen 'winstmachines' zijn maar ook maatschappelijke en sociale doelen kunnen nastreven.<sup>1</sup> Ten tweede is er internationaal groeïende aandacht voor *missional entrepreneurship*. In Engeland zijn veel *fresh expressions* bezig op dit gebied. Binnen de Verenigde Staten wordt er gesproken over *entrepreneurial church planting*. De beweging Business as Mission is wereldwijd actief; ook in Nederland. In de derde plaats speelt de verbinding tussen geloof en het gewone leven een duidelijke rol in de nieuwe visienota van de Protestantse Kerk. *Missional entrepreneurship* is daar een concrete en geloofwaardige uitwerking van. En tenslotte kan dit een nieuwe groep ondernemende christenen aanspreken die present is op een andere plaats in de samenleving, namelijk binnen en rondom het bedrijfsleven.

Het doel van dit verkennende onderzoek is om tot een advies te komen aan de Protestantse kerk over eventuele mogelijkheden voor het ontwikkelen van *missional entrepreneurship* in de Nederlandse context. Is het wijs om hier als kerk in te gaan investeren en waarom wel of niet? En op welke wijze kan die ondersteuning dan het beste vormgegeven worden?

### 1.2. Vraagstelling, doelgroep en relevantie

In het projectvoorstel<sup>2</sup> zijn tien vragen genoemd waar, zo mogelijk, een antwoord op moet komen. Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews zijn de vragen enigszins hergeformuleerd. De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek zijn beschreven aan het einde van hoofdstuk 2.

Dit rapport is geschreven in opdracht van de Protestantse kerk en uitgevoerd binnen het Cluster Ondersteuning Gemeenten, Team Missionair Werk. Zij vormen de eerste lezersgroep.

De relevantie beperkt zich echter niet tot het missionaire team in het bijzonder of de Protestantse kerk in het algemeen. Ook andere kerkgenootschappen, kerkplantingsorganisaties en ondernemersnetwerken zullen baat hebben bij de uitkomsten van het onderzoek. Het thema is in de Nederlandse context nauwelijks beschreven. Dit rapport vormt een aanzet tot verdere doordenking.

### 1.3. Opbouw

In dit adviesrapport beschrijven we in hoofdstuk 2 wat er over *missional entrepreneurship* gevonden is in de beschikbare literatuur. Op basis daarvan herformuleren we de oorspronkelijke vraagstelling. Hoofdstuk 3 is een weergave van de onderzoeksopzet en -uitvoering met onder andere een beschrijving van de respondentengroep. In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit de interviews en focusgroepen uiteengezet en besproken. De conclusies en aanbevelingen zijn te vinden in het laatste hoofdstuk 5. Er is een literatuurlijst toegevoegd, evenals enkele bijlagen.

---

<sup>1</sup> Martijn Vellekoop, *Pioniersplekken die doorgaan: wat de kerk kan leren van de verduurzaming van social startups*, masterthesis TIAS School for Business and Society, versie voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse kerk, 2017.

<sup>2</sup> Martijn Vellekoop, *Projectvoorstel verkenning missional entrepreneurship*, intern document Protestantse kerk, 14 februari 2020, p.2.

## Hoofdstuk 2: Inhoudelijke oriëntatie en vraagstelling

Hieronder een beknopt overzicht van de literatuur die ingaat op het raakvlak van kerk-zijn en ondernemerschap. We beschrijven 1) de term *missional entrepreneurship* zoals die in Engeland wordt gebruikt, 2) de wereldwijde *business as mission* beweging, 3) de Amerikaanse benadering van *entrepreneurial church planting* en 4) het holistische wijk-pionieren zoals dat in Nederland wordt ontwikkeld. Daarna volgt 5) een discussie die uitloopt op 6) een aangescherpte vraagstelling voor het kwalitatieve onderzoek dat in de volgende hoofdstukken beschreven wordt.

### 2.1. Missional entrepreneurship

De term *missional entrepreneurship* is afkomstig uit Engeland en beschreven in *ANVIL, Journal of Theology and Mission*, Volume 33, 2017, uitgegeven door de Church Mission Society. De uitgave bevat zeven artikelen over *missional entrepreneurship*.

De redacteurs Jonny Baker en Mark Sampson introduceren in hun inleiding de term *missional entrepreneurship*. Dat is nodig, omdat er zeer weinig literatuur over beschikbaar is.

*We have had to do lots of reflecting ourselves because there still isn't a whole lot of thinking and conversation available in this area.*<sup>3</sup>

Baker en Sampson stellen dat het begrip niet gereduceerd moet worden tot alleen maar 1) het geven van de winst aan missionaire projecten, of 2) het verkrijgen van een alibi om in gesloten landen te werken, of 3) het produceren van goederen voor een christelijke markt. Al die dingen zijn goed, maar *missional entrepreneurship* is méér:

*To use the adjective missional with entrepreneurship or enterprise opens up the idea that another way of thinking about mission and business is to imagine that business in and of itself can be a means of participation in God's mission.*<sup>4</sup>

Sampson bespreekt in het openingsartikel de kritiek op de vermarkting van het sociale en missionaire leven. Kan een bedrijf sociaal of missionair zijn als de markt individualistisch is, vooral gericht op het aangaan van contractuele verplichtingen en bovendien reductionistisch in haar benadering (het sociale en missionaire ondergeschikt aan het commerciële)? Jazeker, antwoordt de auteur, missionaire bedrijven zouden die kapitalistische kenmerken van de markt aan de kaak kunnen stellen. Paus Benedictus XVI helpt ondernemers om een *civil economy* te omarmen, waarin de mens wordt gezien als geestelijk wezen, relationeel verbonden, gericht op geven en wederkerige dienst.

*Based on a relational anthropology, that has its roots in Christian theology, it envisions a market economy saturated with gift and reciprocity, which serve to develop and sustain, rather than hinder, human relationships.*<sup>5</sup>

Richard Higginson geeft een onderzoek weer waarin vijftig ondernemers positief antwoordden op de vraag of zij bijdragen aan het Koninkrijk van God. De wijze waarop ze dat doen verschilt echter behoorlijk. Higginson onderscheidt drie categorieën die samenhangen met drie sleutelpassages uit de bijbel over Gods missie en voegt er nog een overkoepelende vierde aan toe<sup>6</sup>.

1. Ondernemers die de schepingsopdracht (de aarde beheren) als uitgangspunt nemen dragen bij aan de komst van het Koninkrijk via excellente producten en diensten. Het gaat dan om de

---

<sup>3</sup> ANVIL, *Journal of Theology and Mission*, Volume 33, Church Mission Society, 2017, p.2.

<sup>4</sup> ANVIL, p.2. *Missional entrepreneurship* komt voort uit *the five marks of mission* die door de Anglicaanse kerk zijn ontwikkeld om een holistische visie op zending te beschrijven. Zie <http://www.anglicancommunion.org/mission/marks-of-mission.aspx>, 18 mei 2020.

<sup>5</sup> ANVIL, p.10.

<sup>6</sup> ANVIL, p.15-20.



kwaliteit van het geleverde, de training en ontwikkeling van personeel en klanten en de service die geboden wordt aan de klant.

2. Ondernemers die het grote gebod (God en naaste liefhebben) als vertrekpunt zien werken aan een christelijke bedrijfscultuur, waarin bijbelse waarden worden doorgevoerd. Het gaat hen om het welzijn van hun personeel en die gaat boven alles. Wederzijds vertrouwen en aandacht voor de werknemers en hun familie zijn belangrijk.
3. Ondernemers die de grote opdracht (discipelen maken) uitvoeren worden gekenmerkt door hun evangeliserende stijl. Zij spreken over Jezus en nodigen klanten uit voor bijeenkomsten waar bijvoorbeeld levensvragen ter sprake komen.
4. Dan zijn er ook nog ondernemers die hun geld via een fonds ter beschikking stellen aan projecten en personen die het cultuurmandaat, het grote gebod of de grote opdracht als uitgangspunt nemen voor hun missie. Zij maken met hun winst veel mogelijk in het Koninkrijk van God.

## 2.2 Business as Mission

Business as Mission Nederland oprichtster Gea Gort schreef verschillende boeken<sup>7</sup> over de wereldwijde beweging die “mensen en naties wil transformeren ... tot eer van God”<sup>8</sup>. Ook zij stelt dat het hier gaat om een nieuw fenomeen, zelfs een paradigmashift. Was er voorheen veel nadruk op het verticale aspect van geloven, tegenwoordig komt ook het horizontale aspect in beeld.

*In one sentence it is about a missional way of living out the whole incarnated gospel in our daily life; where we work and where we live.*<sup>9</sup>

Een business wordt vaak opgezet met een financieel winstoogmerk, maar vanuit christelijk perspectief gaat het naast economische ook om “spirituele, sociale (en) ecologische”<sup>10</sup> kwesties. Hans Nielsen Hauge in Noorwegen en de Quakers in Engeland brachten deze meervoudige benadering in praktijk; op het zendingsveld is hier veel ervaring mee opgedaan. Het ligt in lijn met recente theologische verschuivingen: een toenemende nadruk op Gods koninkrijk in het hier en nu.

BAM bedrijven zijn niet scherp af te bakenen, maar groeperen zich rond “een gedachtegoed als bron om uit te putten”<sup>11</sup>. Ze zouden onderdeel moeten zijn van een ecosysteem waarin ook “leraars, herders, gebedsmensen, denkers, investeerders en andere praktische ondersteuners”<sup>12</sup> een plaats hebben. De bedrijven worden gekenmerkt door in elk geval zes aspecten:<sup>13</sup>

1. Oog hebben voor de nood in de samenleving.
2. Een gezonde bedrijfscultuur ontwikkelen vanuit en ten behoeve van een gemeenschap.
3. Holistische transformatie nastreven.
4. Contact zoeken met groepen waar het evangelie onbekend is.
5. Bewogen zijn met armen en kwetsbaren.
6. Als bedrijf een winstoogmerk hebben om te kunnen voortbestaan.

Mats Tunehag, theoloog en internationaal pleitbezorger voor BAM, vat het samen in de vier p’s: “*BAM business shall serve people, align with God's purposes, be good stewards of the planet and make a profit*”.

---

<sup>7</sup> Onder andere, i.s.m. Mats Tunehag, *BAM!*, uitgave in eigen beheer, 2015 en *BAM Global Movement*, uitgave in eigen beheer, 2018 ([www.geagort.com](http://www.geagort.com)).

<sup>8</sup> Gea Gort, *Bam in het kort. De rode draad: dit is business as mission*, uitgave in eigen beheer, 2019, p.60.

<sup>9</sup> *BAM Global Movement*, p.5.

<sup>10</sup> *BAM in het kort*, p.11.

<sup>11</sup> *BAM in het kort*, p.32.

<sup>12</sup> *BAM in het kort*, p.44.

<sup>13</sup> *BAM in het kort*, p.24.

## 2.3 Entrepreneurial Church Planting

In Amerika wordt gesproken over *entrepreneurial church planting*, een term die is bedacht door hoogleraar kerkplanting bij Asbury Theological Seminary Jay Moon. In het boek dat hij als redacteur heeft uitgegeven, *Entrepreneurial Church Planting*, definieert hij het begrip als:

*... innovative approaches to form communities of Christ followers among unchurched people through businesses in the marketplace.*<sup>14</sup>

Innovatieve benaderingen zijn volgens de auteur hard nodig in een seculiere samenleving. Als de mensen niet meer naar de kerk toekomen moet de kerk naar de mensen gaan. Die bevinden zich veelal in en rond de 'markt', een term waarmee Moon het netwerk van relaties beschrijft waarbinnen mensen met elkaar waarde uitwisselen. Deze ketting van leverancier tot klant is voor missionaire ondernemers geen neutrale zone, maar vruchtbare bodem voor gemeenschapsvorming.

Zijn pleidooi is niet om kerken als bedrijf te gaan runnen, maar om bedrijven in te zetten voor kerkplanting. Dat betekent dat ondernemende kerkplanters een dubbele focus hebben. Enerzijds moeten ze een levensvatbaar bedrijf ontwikkelen, anderzijds willen zij missionaire winst boeken. Drie bijeffecten daarvan zijn: 1) meer mensen kunnen worden ingezet voor kerkplanting, 2) heel nieuwe kerkvormen kunnen ontstaan en 3) *covocational* leiderschap wordt makkelijker mogelijk: men is op meerdere plaatsen werkzaam en beschouwt dat als ideaal omdat men met beide benen in de samenleving blijft staan én omdat er in eigen inkomen wordt voorzien.

*Entrepreneurial church planting* (ECP) heeft oude papieren zo blijkt uit het bijbels theologische deel van het boek. Priscilla en Aquila combineren, net als Paulus, hun bedrijf met hun bediening. Ook purperverkoopster Lydia stelt haar huis annex handelsonderneming open voor het evangelie. Er worden maar liefst vijf hoofdstukken gewijd aan een bijbelse onderbouw van ECP, met veel aandacht voor Jezus' ervaring met en visie op werk. Toch is het onderwerp nauwelijks beschreven. Uit de literatuurlijst blijkt er geen enkel boek over het onderwerp geciteerd te zijn<sup>15</sup>.

In de praktische uitwerking is er aandacht voor ECP in de kerkgeschiedenis bij de monastieke stromingen van Kelten, Benedictijnen en Nestorianen en mensen als Maarten Luther, Matteo Ricci, John Wesley en Hans Nielsen Hauge.

De kenmerken van ondernemende kerkplanters worden in een apart hoofdstuk toegelicht. Er zijn overeenkomsten met kerkelijke pioniers, maar ook duidelijke verschillen. Daarom zijn vier waarschuwingen nodig<sup>16</sup>:

1. ECPlanters moeten op hun hoede zijn voor de vermarkting van de samenleving. Mensen zijn meer dan klanten alleen. Besluiten mogen niet alleen op basis van financiën worden genomen. Ook de geestelijke en sociale impact moet worden meegewogen.
2. ECPlanters moeten hun bedrijf niet zien als alleen maar een functioneel platform om mensen te bereiken voor het evangelie. Dat leidt tot een ongezonde bedrijfsvoering. Een excellente onderneming is een eerste daad van aanbidding.
3. ECPlanters moeten weten dat het doel niet alle middelen heiligt. Je hebt een sociale verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld salarissen die je uitbetaalt of de kwaliteit van producten die je levert.

---

<sup>14</sup> W. Jay Moon, en Fredrick J. Long, *Entrepreneurial Church Planting, Engaging Business & Mission for Marketplace Transformation*, Wilmore, 2018, p.6.

<sup>15</sup> Moon citeert wel de eerder genoemde *ANVIL* en twee dissertaties van zijn studenten Sang Rak Joo (*Entrepreneurial Church Planting as a Model of Fresh Expressions in the South Korean Context*) en Samuel Lee (*Faith in the Marketplace*).

<sup>16</sup> Moon, p.130-132.

4. ECPlanters moeten Wesley's advies ter harte nemen om genereus te zijn en de winst niet voor zichzelf te houden.

Moon stelt tenslotte dat het opstarten van *entrepreneurial church plants* het beste kan gebeuren door de pioniersreis te combineren met de *lean startup* benadering en het Canvas model die door Eric Ries zijn ontwikkeld<sup>17</sup>. Hij droomt van bedrijven die zowel economische als sociale en geestelijke impact nastreven.

*Paying attention to these (...) keeps the focus on exploring discipleship (Fresh Expressions step 4) instead of simply building business that is focused on profit alone.*<sup>18</sup>

## 2.4 Holistisch wijk-pionieren

Het holistische wijk-pionieren zoals R3NEW-leider René Visser dat omschrijft is enigszins ongelijksoortig ten opzichte van de eerder beschreven benaderingen omdat het gaat om een kleine en nieuwe beweging die zichzelf nog nauwelijks bewezen heeft. Toch bespreken we deze benadering, omdat er goed op gereflekteerd is vanuit de lokale praktijk in Ede en het behulpzaam lijkt voor het verdere onderzoek.

Op de website van R3NEW wordt uitgelegd dat er drie domeinen zijn in het holistische paradigma, hiernaast weergegeven in een venndiagram, met zorg, zaken en zingeving<sup>19</sup>. Eén van de vier aangesloten wijk-communities, KenHem in Ede, organiseert bijvoorbeeld voetbalwedstrijden, klusdagen en groepsuitjes om de sociale zorg vorm te geven. Het zakelijke aspect wordt ingevuld met een elektrische deelauto en een zonnepanelenproject. Op het vlak van zingeving zijn er onder andere brunches rondom diverse thema's in het wijkcentrum.



In het hart, waar de drie domeinen elkaar overlappen, bevindt zich de holistische gemeenschap die vanuit de 'Asset Based Community Development theorie' wordt uitgebouwd. Zij draagt zorg voor de drie domeinen, waarbij sommige personen meer op de zakelijke en andere meer op de zingevende of zorgende kant zitten. Verschillende communities kunnen ook elk hun eigen accent leggen - al worden ze allemaal uitgedaagd om op de drie terreinen te bewegen.<sup>20</sup>

## 2.5 Discussie

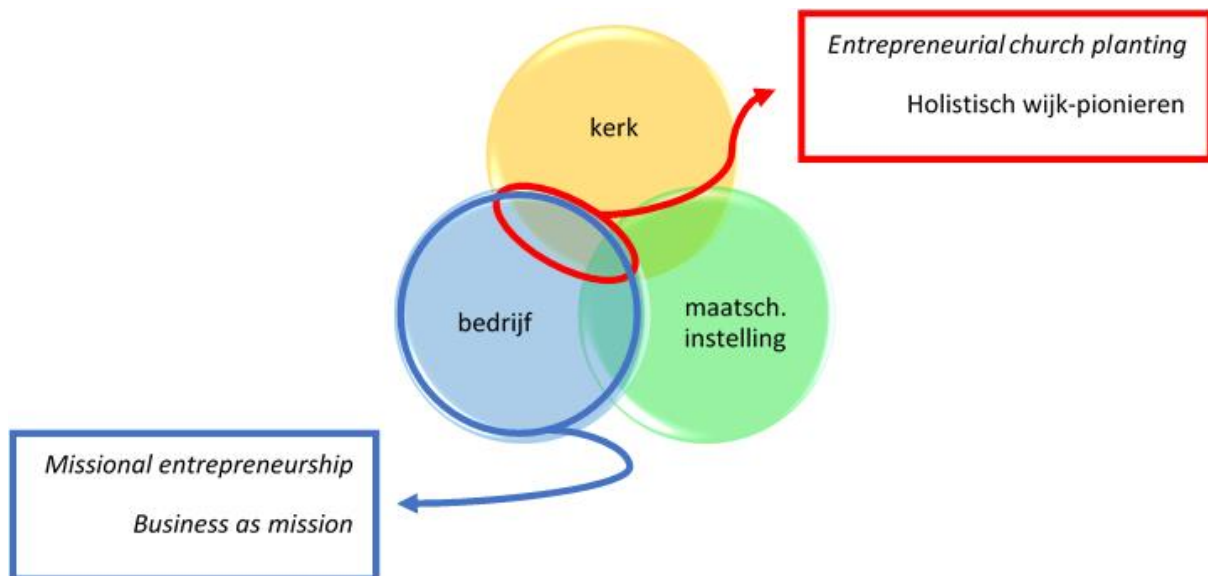
In de voorgaande paragrafen zijn vier missionaire benaderingen van de markt geschetst. Er zijn veel overeenkomsten, bijvoorbeeld voor wat betreft de visie op de markt, het opheffen van de scheiding tussen seculier en sacraal en de waarde van werk op zich. Het verschil tussen *missional entrepreneurship* en BAM enerzijds en ECP en holistisch wijk-pionieren anderzijds zit in de focus, die bij de twee eerstgenoemden breder is dan bij de twee laatstgenoemden. Onderstaande illustratie, gebaseerd op het venndiagram dat R3NEW heeft ontwikkeld, maakt duidelijk dat de verschillende benaderingen elkaar niet uitsluiten, maar insluiten.

<sup>17</sup> Zie [https://nl.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://nl.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas), 25 mei 2020.

<sup>18</sup> Moon, p.159.

<sup>19</sup> <https://www.r3new.nl/>, 14 mei 2020.

<sup>20</sup> Toegelicht tijdens een online introductietraining op 8 april 2020. Een opname is beschikbaar bij R3NEW.



## 2.6 Vraagstelling

Binnen een verklarend onderzoek kan een zogenaamde ‘zoeklichttheorie’<sup>21</sup> behulpzaam zijn en wij kiezen ervoor om die te gebruiken. Dat doen we door de term *entrepreneurial church planting* weer te geven als ‘ondernemend kerk-zijn’ en dit in de interviews ter sprake te brengen. Deze smalle benadering zal de bredere zienswijze in beeld brengen, omdat het spanningen oproept bijvoorbeeld rond de vraag of gemeenschapsvorming wel zo nadrukkelijk onderdeel moet zijn van de onderneming; de onderneming kan bijvoorbeeld ook onderdeel worden van een groter mozaïek.

Met ondernemend kerk-zijn bedoelen we, in lijn met de definitie van Moon, nieuwe vormen van kerk-zijn op de markt. We hebben overwogen om hiervoor het begrip ‘pionieren’ te gebruiken, maar daar toch van afgezien. Pionieren heeft binnen de Protestantse kerk een specifieke invulling gekregen die voor ons onderzoek te beperkend zou kunnen zijn<sup>22</sup>. We willen onder andere de mogelijkheid van gemeenschapsvorming onderzoeken. Door voor kerk-zijn te kiezen creëren we meer mentale ruimte.

Met de term ondernemend bedoelen we dat iemand diensten of producten levert om daarmee financiële winst te maken. Het gaat om alle vormen van bedrijvigheid op de economische markt, ook om bijvoorbeeld zelfstandig ondernemers zonder personeel. Sociaal ondernemerschap kan hier onderdeel van zijn, maar dat hoeft niet.

De tien vragen uit het oorspronkelijke projectvoorstel, kunnen nu worden aangescherpt tot één hoofdvraag en zes deelvragen:

### **Welke missionaire mogelijkheden zijn er voor de Protestantse kerk op het snijvlak van ondernemerschap en kerk-zijn?**

#### 1. Wat is ondernemend kerk-zijn?

Het gaat hier om een definitie en afbakening van het begrip, de plaats van gemeenschapsvorming binnen het ondernemende kerk-zijn en een binnen de Nederlandse context passende benaming ervoor.

<sup>21</sup> Baarda, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen, 2005, p.43-44.

<sup>22</sup> Pionieren is volgens de Protestantse kerk gericht op nieuwe vormen van kerk-zijn voor mensen die niet naar een kerk gaan. Daarbij worden drie uitgangspunten gehanteerd: 1) afstemming op de context door te luisteren naar wat er speelt, 2) werken vanuit gedeeld geloof, om te beginnen binnen het pioniersteam, en 3) duurzame gemeenschapsvorming gericht op de langere termijn.

2. Welke ervaringen zijn er met ondernemend kerk-zijn in Nederland en buitenland?  
Het gaat hier om wat er op dit terrein geleerd kan worden van personen, organisaties en van de nationale en internationale ervaring met *missional entrepreneurship*.
3. Waarom zou de kerk aandacht hebben voor ondernemende vormen van kerk-zijn?  
Met deze vraag wordt gezocht naar motieven en kansen voor ondernemend kerk-zijn in Nederland.
4. Welke theologische en praktische spanningen roept ondernemend kerk-zijn op?  
Hier wordt gezocht naar te verwachten valkuilen, uitdagingen en tegenwerpingen bij het ondernemende kerk-zijn én de wijze waarop daarmee om kan worden gegaan.
5. Hoe sluit ondernemerschap aan bij de behoeften van de bestaande pioniersplekken?  
Deze vraag zoekt naar de verbinding tussen bestaande pioniersplekken binnen de Protestantse kerk en ondernemerschap.
6. Wat is er voor nodig om ondernemend kerk-zijn in Nederland mogelijk te maken?  
Via deze laatste vraag wordt in kaart gebracht wat de Protestantse kerk eventueel kan bieden om ondernemend kerk-zijn mogelijk te maken. Daarbij is aandacht voor de rol en aanpak, de fasering, personele inzet en de financiën.

De onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstuk 4. Op basis daarvan worden er in hoofdstuk 5 conclusies getrokken. Het uiteindelijke advies aan de Protestantse kerk volgt in de aanbevelingen die ook in hoofdstuk 5 beschreven staan.

## Hoofdstuk 3: Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we 1) de onderzoekseenheden, 2) de dataverzamelmethode en 3) de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek.

### 3.1 Onderzoekseenheden

In het empirische deel van het onderzoek zijn 39 personen bevroegd. Het gaat om vijftien pioniers die een korte enquête hebben ingevuld welke onder alle pioniers binnen de Protestantse kerk is uitgezet. De respondenten worden beschreven bij de bespreking van deelvraag 5 in hoofdstuk 4.

Er zijn ook 24 personen met kennis en/of ervaring op het snijvlak van kerk zijn en ondernemerschap geïnterviewd. Zij zijn deels geselecteerd op aanwijzing van de Protestantse kerk en deels via de 'sneeuwbalmethode' waarbij de ene respondent een andere aanwijst.

Deze groep is in drie categorieën in te delen, waarbij moet worden aangetekend dat sommige respondenten in meerdere categorieën passen: a) doeners, die in de praktijk actief zijn, b) duwers, die anderen motiveren om in beweging te komen en c) denkers, die reflecteren op de praktijk. Vijf van de 24 personen komen uit het Verenigd Koninkrijk, één uit Amerika, de anderen uit Nederland. Bij de bespreking van deelvraag 1 en 2 in hoofdstuk 4 wordt een aantal personen en organisaties nader geïntroduceerd.

#### **Denkers: degenen die reflecteren op de praktijk**

- |    |                                    |  |
|----|------------------------------------|--|
| 1  | Berdine van den Toren-Lekkerkerker | Theoloog en <i>mission partner</i> bij Church Mission Society UK |
| 2  | Jay Moon (USA)                     | Professor en onderzoeker entrepreneurial church planting         |
| 3  | Jonathan Evens (UK)                | HeartEdge directeur  |
| 4  | Andy Turner (UK)                   | HeartEdge medewerker   |
| 5  | Jonna van den Berge                | Specialist missionaire presentie Protestantse kerk               |
| 6  | Michael Moynagh (UK)               | Theoloog <i>fresh expressions</i>                                |
| 7  | Trinette Verhoeven                 | Predikante Protestantse kerk, classis Utrecht                    |
| 8  | Marten van der Meulen              | Theoloog, godsdienstsocioloog Protestantse kerk                  |
| 9  | Sake Stoppels                      | Theoloog, beleidsmedewerker Protestantse kerk                    |
| 10 | André Mulder                       | Theoloog, lector theologie en levensbeschouwing Windesheim       |

#### **Doeners: ondernemers en pioniers**

- |    |                        |  |
|----|------------------------|--|
| 11 | Johannes van den Akker | Ondernemende pionier kleiklooster en firma Hoedanwel       |
| 12 | Tjitske Volkerink      | Ondernemende pionier christelijk spiritueel centrum        |
| 13 | Janneke Plantinga      | Ondernemende pionier Yours Drachten, kinderdagverblijf     |
| 14 | Tim Vreugdenhil        | Ondernemende pionier, stand-up dominee                     |
| 15 | Bob Houter             | Ondernemer Sixtyfruits, voorzitter BAM NL                  |
| 16 | Dick de Krijger        | Ondernemer De Buurman, adviesbureau strategie/ontwikkeling |

#### **Duwers: katalysatoren die netwerken aansturen**

- |    |                        |  |
|----|------------------------|--|
| 17 | Arco de Leede          | BAM NL teamlid en directeur Interserve         |
| 18 | René Visser            | R3NEW initiator en ondernemende pionier KenHem |
| 19 | Gea Gort               | BAM NL initiator en stafid                     |
| 20 | Jonny Baker (UK)       | Make good training                             |
| 21 | Catherine Pearson (UK) | Make good training                             |
| 22 | Marjo Septer           | Leger des Heils directeur bedrijfsvoering      |
| 23 | Bert van de Haar       | Leger des Heils directeur Geloven in de Buurt  |
| 24 | Karel Muller           | Leger des Heils, theoloog                      |



### 3.2 Dataverzameling

De pioniers van de Protestantse kerk zijn benaderd via een e-mail en middels de Facebook groep van de pioniers. Zij werden uitgenodigd om een korte enquête in te vullen<sup>23</sup>. Een kleine groep van vijftien personen, verbonden aan veertien pioniersplekken, heeft gereageerd. Deze gegevens zijn verzameld in een google formulier en vervolgens geanalyseerd en verwerkt in dit onderzoeksrapport (zie 4.5).

De groep van 24 denkers, doeners en duwers is per email uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek<sup>24</sup>. Vrijwel iedereen die benaderd is reageerde positief. Slechts één persoon wilde niet meewerken, omdat hij 'onderzoeksmoe' was.

Met 21 respondenten hebben we een persoonlijk online interview gehouden van telkens 1-1,5 uur. Omdat sommige respondenten als tweetal deelnamen zijn er achttien gesprekken gevoerd, waarvan tien gesprekken door Euser, vijf gesprekken door Atsma en drie gesprekken door Euser en Atsma samen. Er is altijd een verslag gemaakt van de gesprekken.

Stoppels en Mulder hebben alleen schriftelijk gereageerd op de vragen in de verzonden e-mail. Omdat er al zeven andere denkers waren geïnterviewd, was hun schriftelijke inbreng voldoende. We hebben die meegenomen in het onderzoeksverslag.

Van der Meulen en Muller zijn niet apart geïnterviewd, maar zij hebben wel meegedaan aan de twee focusgesprekken die ná de interviewronde zijn gevoerd met in totaal acht personen (naast hen ook Van den Toren-Lekkerkerker, Van den Akker, Plantinga, De Krijger, Visser en Gort). Deze gesprekken zijn door beide onderzoekers bijgewoond en zowel schriftelijk als digitaal vastgelegd via zoom.

De gespreksverslagen zijn samengevoegd en opgedeeld in analyse-eenheden. Deze eenheden zijn onder de verschillende onderzoeksvragen neergezet en vervolgens verder geanalyseerd om zodoende tot goed overwogen antwoorden te komen.

### 3.3 Betrouwbaarheid en geldigheid

Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door het gebruik van verschillende databronnen en de nadruk op het begrijpen en doorgronden van individuen, groepen en situaties. Objectiviteit is moeilijk te waarborgen, maar door een aantal stappen te zetten in het proces kan de geldigheid (juiste weergave) en de betrouwbaarheid (controleerbaarheid) van het onderzoek wel toenemen<sup>25</sup>. We hebben het volgende gedaan:

- Elk interview is direct uitgeschreven.
- De gesprekken in de focusgroepen zijn digitaal via zoom vastgelegd.
- De interviews zijn meerdere keren en vanuit verschillende perspectieven bestudeerd.
- Er hebben twee onderzoekers meegewerkt die de uitkomsten samen hebben vastgesteld.
- Het rapport is aan de meeste Nederlandstalige respondenten voorgelegd met de vraag of zij zich in de beschrijving herkenden.
- Bij het schrijven van het rapport is tussentijds meegelezen door vertegenwoordigers van het team 'missionair werk'.

De betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek hadden vergroot kunnen worden als we de interviews live hadden kunnen uitvoeren in de lokale context van de respondenten. Het plan was om hen in Nederland en Engeland op te zoeken om zo een beter beeld te krijgen van de beschreven situaties. De focusgroepen zouden we in eerste instantie rond een maaltijd houden. Helaas is dat vanwege de coronacrisis anders gelopen: we hebben uiteindelijk alles via zoom uitgevoerd.

---

<sup>23</sup> Zie bijlage 1.

<sup>24</sup> Zie bijlage 2.

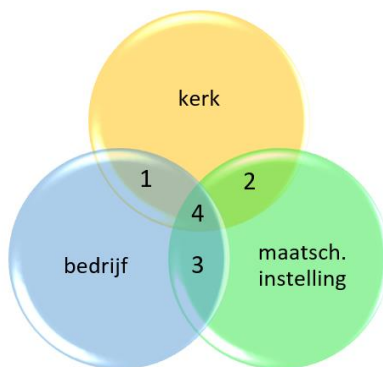
<sup>25</sup> Baarda, p.192-201.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk beantwoorden we, op basis van de reacties van de respondenten zes vragen: 1) wat is ondernemend kerk-zijn, 2) welke ervaringen zijn er in Nederland en buitenland opgedaan, 3) waarom zou hier in de kerk aandacht voor moeten zijn, 4) welke spanningen roept het op, 5) hoe sluit het aan bij de behoeften van bestaande pioniersplekken en 6) wat is er voor nodig om dit in Nederland meer mogelijk te maken?

### 4.1 Wat is ondernemend kerk-zijn?

In deze eerste deelvraag gaan we op zoek naar a) een definitie en afbakening van het begrip, b) de plaats van gemeenschapsvorming binnen het ondernemende kerk-zijn en c) een binnen de Nederlandse context passende benaming ervoor.

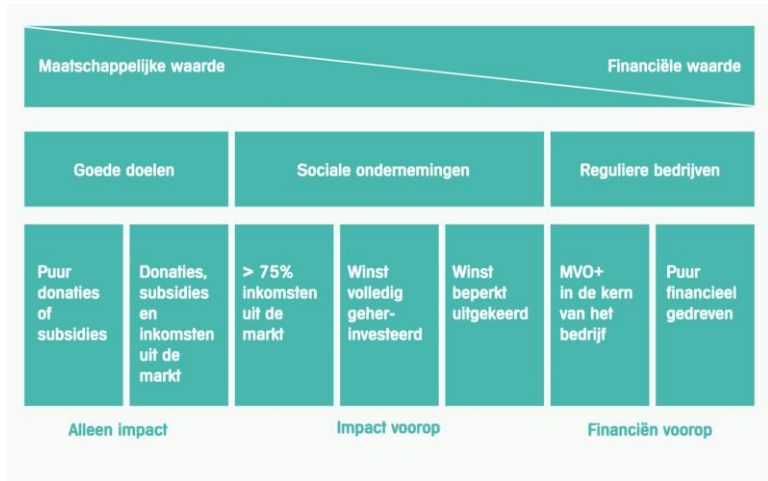


#### (a) Wat wordt verstaan onder ondernemend kerk-zijn?

Om snijvlakken grafisch in beeld te brengen wordt het venndiagram gebruikt<sup>26</sup>. Via deze voorstelling kunnen zowel de verschillen tussen verzamelingen als de overeenkomsten worden weergegeven (op het snijvlak of de doorsnede). Het door R3NEW ontwikkelde venndiagram is uitgewerkt op basis van drie domeinen: de kerk met haar geestelijke doelstelling<sup>27</sup>, de zorginstelling met haar maatschappelijke doelstelling en het bedrijf met haar economische doelstelling. Op de snijvlakken: 1) ondernemende vormen van kerk-zijn, 2) diaconale vormen van kerk-zijn, 3) sociale ondernemingen en 4) sociaal ondernemende vormen van kerk-zijn.

#### Sociale ondernemingen (snijvlak 3)

Waar zorginstelling en bedrijf elkaar raken (snijvlak 3) ontstaat een sociale onderneming<sup>28</sup>. Ondernemer Bob Houter maakt duidelijk wat daarmee wordt bedoeld. Het gaat volgens hem om bedrijven die primair een maatschappelijke doelstelling nastreven en de onderneming zien als het middel om dat doel te verwezenlijken. Ter toelichting deelt hij de hiernaast afgebeelde illustratie.



Sociaal ondernemerschap krijgt waardering van de respondenten. Deelcafe De Buurman in Hardinxveld, door respondent Dick de Krijger opgericht en doorontwikkeld tot franchise, is hier een voorbeeld van. Delen dichtbij en ver weg staat centraal vanuit het motto 'een goede buur zijn voor elkaar'.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Zie <https://nl.wikipedia.org/wiki/Venndiagram>, 18 mei 2020.

<sup>27</sup> Terecht is opgemerkt dat kerk-zijn natuurlijk niet puur 'geestelijk' kan worden opgevat. Het gaat in dit venndiagram dan ook om een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid.

<sup>28</sup> Zie voor een definitie en afbakening: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/mei/social-enterprises-hip-hype-of-houdbaar/>, 18 mei 2020.

<sup>29</sup> Zie <https://www.deelcafedeuurman.nl/>, 19 mei 2020.

Volgens sommigen is sociaal ondernemen niet de ultieme uitdrukking van christelijk ondernemerschap. Interserve directeur Arco de Leede spreekt over Business as Mission:

*Het verschil met social enterprises zit in de intentie: het gaat om het Koninkrijk. Social enterprises willen vooral sociale invloed. Business as mission heeft een verticale component en niet alleen een horizontale. Het gaat om people, planet, profit, maar ook om prayer of pneuma of purpose.*

R3NEW initiator René Visser stelt dat sociale ondernemers een aspect missen, te weten: “de diepere laag, namelijk hoe wij God hiermee eren”. Om diezelfde reden noemt Bob Houter zijn onderneming een “social enterprise met ook een missionair doel”.

#### *Nieuwe vormen van kerk-zijn (snijvlak 1, 2, 4)*

Hoewel de kerk soms geneigd is naar binnen te keren, is haar roeping niet alleen pastoraal, maar ook diaconaal en missionair<sup>30</sup>. Waar zij zich op één van de snijvlakken met zorginstellingen en/of bedrijven begeeft, kunnen er nieuwe en experimentele (missionaire en diaconale) vormen ontstaan. Het venndiagram brengt drie vormen van kerk-zijn in beeld (op de snijvlakken 1, 2, 4).

1. Waar kerk en zorginstelling elkaar raken (snijvlak 2 in het venndiagram) kan een nieuwe, diaconale vorm van kerk-zijn ontstaan. Veel van deze presentieplekken hebben geen verdienmodel en zijn voor dit onderzoek niet relevant.
2. Als kerk en bedrijf elkaar raken (snijvlak 1 in het venndiagram) wordt er geëxperimenteerd binnen en/of vanuit de onderneming. Het gaat hier om a) een bedrijf dat naast de economische ook een geestelijke doelstelling heeft óf vice versa om b) een vorm van kerk-zijn die naast de geestelijke ook een economische doelstelling heeft.
  - a. Het Christelijk Spiritueel Centrum van initiatiefneemster Tjitske Volkerink is een voorbeeld van een bedrijf met ook een geestelijke doelstelling. Het presenteert zich als christelijke wellness voor lichaam, ziel en geest en biedt naast massage bijvoorbeeld ook meditatie aan.<sup>31</sup>
  - b. *Stand-up* theoloog Tim Vreugdenhil is een voorbeeld van iemand die kerk-zijn combineert met een economische doelstelling. Hij profileert zich als ondernemende dominee, ziet de stad als zijn markt en verkoopt onder andere *stand-up* theologie via voorstellingen en boeken.<sup>32</sup>

In het focusgesprek zijn ook andere initiatieven genoemd, waaronder scholen en bejaardenhuizen van de kerken, het Leger des Heils, de voedselbank en kringloopwinkels.

3. In het hart van het venndiagram (snijvlak 4) komen de sociale, geestelijke en economische dimensies bij elkaar. Het gaat hier om “christelijk sociaal ondernemen” (Houter), “sociaal spiritueel ondernemen” (Volkerink) of de “sok: sociaal ondernemende kerk” (Visser). De mate van integratie kan verschillen: de ene onderneming a) houdt de verschillende entiteiten gescheiden, terwijl de andere onderneming b) zoekt naar maximale integratie.
  - a. Johannes van den Akker leidt een kloostergemeenschap, een bierbrouwerij en een proeflokaal. Hij gebruikt hiervoor verschillende rechtsvormen en meerdere locaties. De ondernemingen staan ten dienste van de sociale projecten.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Zie ordinantie 8 in de *Kerkorde en ordinanties van de Protestantse Kerk in Nederland*, versie december 2019, p.59, waar gesproken wordt over de “missionaire, diaconale en pastorale roeping”. De taken van de gemeente naar de wereld toe gaan voorop.

<sup>31</sup> Zie <https://christelijkspiritueelcentrum.nl/>, 18 mei 2020.

<sup>32</sup> Zie <https://www.timvreugdenhil.nl/>, 18 mei 2020. André Mulder heeft onderzoek gedaan naar “het profiel en het profijt van de theologen en kerkelijk werkers die voor zichzelf beginnen (meestal als zzp’er)”, beschreven in *Pionieren met passie. Reli-ondernemers in bedrijf*, Zwolle 2011.

<sup>33</sup> Zie <http://kleiklooster.nl/>; <https://brouwerijkleiburg.nl/>; <https://deproefzaak.nl/>, 18 mei 2020.

- b. Het Leger des Heils komt uit een situatie van gescheiden domeinen en werkt momenteel, waar passend en mogelijk, aan re-integratie. Binnen het Leger des Heils moeten “*soup, soul and salvation in one army*” bijeen worden gebracht (Van de Haar).

*Missionaire (sociale) ondernemingen of (sociaal) ondernemende vormen van kerk-zijn*

Op de snijvlakken 1 en 4 bevinden zich missionaire ondernemingen of ondernemende vormen van kerk-zijn, al dan niet met ook een sociale doelstelling. Kerken en bedrijven zouden elkaar kunnen vinden op tenminste de volgende gebieden:

- a. leren als discipel of leerling-meester-gezel
- b. verhalen vertellen die zin geven - producten en diensten voegen waarde toe
- c. behoefte hebben aan winst in financiële middelen en een groeiende gemeenschap
- d. afstemmen op de doelgroep via luisterend contextualiseren of marktonderzoek
- e. gemeenschapsvorming - ook het bedrijf heeft belang bij een enthousiaste vaste klantenkring

**(b) In hoeverre is ondernemen en christelijke gemeenschapsvorming te combineren?**

Het is bij bedrijven niet vreemd dat er *community* ontstaat: zij hechten aan een vaste klantenkring en stimuleren dat door reclame, stempelkaarten en een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding. Maar in hoeverre is specifiek christelijke gemeenschapsvorming met een onderneming te combineren? De respondenten reageren van uiterst sceptisch tot zeer enthousiast. Opvallend is dat de meesten van hen voorstander zijn van christelijke gemeenschapsvorming in combinatie met het ondernemerschap, al is het moeilijk te realiseren en soms alleen mogelijk in een netwerk met lokale kerken. Daarbij moet ook worden aangetekend dat de de vorm van gemeenschap niet nader is gedefinieerd. Wel is meerdere malen uitgesproken dat we niet teveel vanuit klassieke kaders moeten denken. Muller: “Gemeenschapsvorming wordt vaak uitgelegd als iets waar je een cirkel omheen kan tekenen, terwijl het meer is als zuurdesem. Denk aan de *centred and bounded set* benadering”.

We vatten de reacties van de respondenten samen in zeven groepen die hieronder eerst in een tabel worden weergegeven.

Gemeenschapsvorming vanuit een bedrijf						
1. moet je niet doen	2. is een oneigenlijk doel	3. blijkt moeilijk te realiseren	4. kan binnen een mozaïek plaatsvinden	5. is een goed idee	6. is vanzelf- sprekend	7. zou moeten plaatsvinden
is af te raden		is mogelijk			is gewenst	

1. **Gemeenschapsvorming moet je niet combineren met een onderneming.** De Leede, zelf voorstander van de combinatie, kent ondernemers die niets zien in de combinatie van bedrijf en kerk. Hij noemt *business for mission* als een beweging die bedrijven vooral bedrijf laat zijn waar geld verdient wordt ten behoeve van de kerk die op zichzelf blijft bestaan.
2. **Gemeenschapsvorming is een oneigenlijk doel van een onderneming.** Van den Akker stelt: “Het bier moet goed zijn, dáár gaat het om. Dus gemeenschapsvorming als doel van een bedrijf, dat lijkt me een dubbele agenda.” Baker en Pearson noemen *entrepreneurial church planting* reductionistisch; zij laten zich inspireren door “*the five marks of mission*”. De ECP benadering is volgens hen te smal. Overigens kennen zij wel enkele ondernemingen die een geloofsgemeenschap hebben opgebouwd.
3. **Gemeenschapsvorming blijkt in een onderneming moeilijk te realiseren.** Volkerink heeft het wel geprobeerd vanuit haar christelijk spiritueel centrum, maar dat is niet gelukt. Wel ontstaat er een online community rondom essentiële oliën. “Daar zit een model onder van contact houden en begeleiding geven. Dit zijn 400 mensen die daar gebruik van maken.” Ook Plantinga erkent dat het vormen van een geloofsgemeenschap lastig is. “In de kinderopvang

was het doel dat er een *community* zou ontstaan. Dat lukte niet omdat de ouders betalen voor een dienst en weinig tijd hebben. Het sociale wordt wel gewaardeerd. Maar ouders komen nauwelijks naar avonden.” En ook met de honderd medewerkers “kan ik (...) geen *community* bouwen. Ik heb het nooit gecommuniceerd. Dat was het probleem. Ik had het eerder expliciet moeten maken. Dat zou ik een volgende keer anders doen.”

4. **Gemeenschapsvorming en ondernemingen kunnen in een mozaïek samen opgaan.** Van den Toren-Lekkerkerker wijst op de kracht van een netwerk. “Het is in het netwerk dat je missionair bent – als geheel, niet als individueel project.” Gort wijst erop dat er dan wel “diepgaande erkenning” nodig is van kerken naar ondernemingen en vice versa. “De geldpot-beheerder moet een relatie aangaan. Echt partnerschap is noodzakelijk. Samen optrekken. Samen elkaars talenten ontdekken.” Van der Meulen introduceert de term ‘mozaïek’. “Als je een onderneming ziet als onderdeel van een lokaal mozaïek van kerkplekken (...) Dan is een goed draaiend café die onderdeel is van een pioniersplek niet van zichzelf volledig kerk, maar dan kan het wel onderdeel van de missie zijn van de kerken.”
5. **Gemeenschapsvorming vanuit een onderneming is een goed idee.** Van den Toren-Lekkerkerker zou hier “graag naar toe werken”. Gort is er “enthousiast over” en denkt “zelf wel dat kerk in een bedrijf kan ontstaan”. De Leede refereert aan zijn trainingsinstituut voor managementvaardigheden in Yemen. “Het was zeker gemeenschapsvorming. Ik organiseerde regelmatig een overleg met mijn staf. Een belangrijke Arabier en een Somalische schoonmaker aan één tafel. Mannen en vrouwen samenbrengen.”
6. **Gemeenschapsvorming vanuit een onderneming is vanzelfsprekend.** Vreugdenhil ziet dat *community* en commercie vaak samen opgaan, bijvoorbeeld bij “Apple en Nike. Er is een grote kring van mensen die producten interessant vinden en kopen. Een kleinere groep maakt deel uit van de *community*”. Als je goede producten maakt of diensten levert ontstaat de gemeenschap vanzelf. Moynagh vindt een gemeenschap verrijkend voor het bedrijf.
7. **Gemeenschapsvorming zou in ondernemingen moeten plaatsvinden.** Visser gelooft dat mensen het beste in groepen tot hun recht komen. “Dat zijn we kwijtgeraakt, zowel in de kerk als in de bedrijven.” Hij verwijst naar zijn tijd bij de NS waar collega’s soms na veertig jaar dienst afscheid namen. Dan spraken ze niet over de missie van het bedrijf (“de reiziger staat op één, twee en drie”), maar over de ervaren “*sense of community*”, de gemeenschap die was ontstaan tussen de teamleden onderling. Moon omschrijft de markt als “*a network of relationships*” en maakt duidelijk dat bedrijven niet alleen geroepen zijn om economisch bij te dragen, maar ook sociaal en spiritueel.

#### (c) Wat zou een passende benaming zijn binnen de Nederlandse context?

Aan sommige respondenten is gevraagd naar een passende benaming voor ondernemend kerk-zijn. Van den Toren-Lekkerkerker antwoordt: “Ondernemend pionieren vind ik leuk. Je bent ondernemend en (...) het is flexibel, dat past bij pionieren.” Tegelijkertijd erkent ze dat het wat abstract is. Daar komt nog bij dat ondernemerschap binnen de Protestantse kerk wordt gezien als een belangrijke eigenschap van pioniers. Dat kan verwarrend zijn. Bovendien zijn er aantrekkelijker benamingen. Van den Toren-Lekkerkerker verwijst naar de Make good training. “Daar zit het ondernemende in: maken. En het holistische: goed.” Plantinga verwijst naar de naam ‘Kliederkerk’ als een originele omschrijving van wat daar wordt bedoeld. “Zoek ook naar zoiets voor het ondernemende kerk-zijn”.

#### 4.2 Welke ervaringen zijn er met ondernemend kerk-zijn?

Het gaat in deze paragraaf om wat er geleerd kan worden van personen en organisaties en van de nationale en internationale ervaring op het gebied van ondernemend kerk-zijn. Zoals al bleek in hoofdstuk 2 is er weinig over geschreven. Wel is er een groeiend aantal voorbeelden van *business as mission* bedrijven in meer algemene zin. Gort beschrijft in haar boek *BAM Global Movement* dertig initiatieven van over de hele wereld. Een krachtig voorbeeld is Betenbough homes; een bouwbedrijf

in Texas dat meer dan tien jaar intentioneel werkt aan discipelschap met onder andere huwelijks counseling voor werknemers.<sup>34</sup>

#### (a) Entrepreneurial Church Plants in Amerika

In engere zin (met ook plaats voor gemeenschapsvorming) moet gezocht worden naar goede voorbeelden van ondernemend kerk-zijn. Moon verwijst naar zijn student Samuel Lee<sup>35</sup> die een instrument ontwikkelde om de sociale, economische en geestelijke dimensies van *entrepreneurial church plants* in Amerika te meten. Lee ontdekte in Amerika ruim honderd *entrepreneurial church plants* (ECP). Hij formuleert op basis van zijn onderzoek vijf criteria voor succes van een ECP<sup>36</sup>: a) ze moeten gericht zijn op het Koninkrijk, b) minstens drie jaar economisch stabiel zijn, c) een grootte hebben van 3-30 man personeel, d) sterk relationeel geleid worden en e) verantwoordelijkheid nemen voor het sociale domein. Er blijven dan zes initiatieven over.<sup>37</sup>

#### (b) Fresh expression in Engeland met Kahaila in Londen als voorbeeld

Moon noemt ECP “*a subset of fresh expressions*”, iets waar Moynagh zich goed in kan vinden. In Engeland zijn meerdere *fresh expressions* op het snijvlak van kerk-zijn en ondernemen actief<sup>38</sup>. We hebben daarvan geen overzicht, maar werden wel door verschillende respondenten gewezen op Kahaila in Londen, gestart door Paul Unsworth. Op de website profileert de onderneming zich als “*Cafe, Church and Charity*”<sup>39</sup>. Moon schrijft hierover<sup>40</sup>:

*Unsworth was clear about the need to respond to indifference by providing community for people to belong. He also described that this was a place for people to live out their passions and purpose in life. In addition to training and employing vulnerable women, some church members regularly visit women in prison, help women being trafficked, and set up a safe home for women coming out of sexual exploitation. Part of their funding comes from the profits generated by the coffee shop.*

*Starting in 2015, the core team is now 25 people that gather for a worship service on Wednesday night. Usually, there are an additional 15 visitors each week, and they are mostly in their 20's. Formerly a youth pastor, Unsworth shared, “I have had more spiritual conversations with people in a week than I had in working in a church for a whole year... people that don't know anything about Jesus. We need to create opportunities to genuinely listen to people. In time, they will be interested in what I believe. Church is more than a service on a Sunday. Church is a spiritual family that comes together to redeem the lost.”*

#### (c) Voorbeelden in Nederland

Een aantal respondenten in het onderzoek heeft persoonlijk ervaring met ondernemende vormen van kerk-zijn. Het gaat om:

---

<sup>34</sup> Zie <https://vimeo.com/232512667>, 25 mei 2020.

<sup>35</sup> Niet te verwarren met de Theoloog des Vaderlands.

<sup>36</sup> Hij volgt Moon in zijn definitie van ECP, dus gericht op het vormen van nieuwe geloofsgemeenschappen.

<sup>37</sup> Lee beschrijft ze als “*Kingdom of God outlook, economic sustainability, small size of the business enterprise, relational investment, social responsibility*”. Het gaat om a) Copper River Grill in Nicholasville, Kentucky, b) The Table Café in Louisville, Kentucky, c) The Camp House, Chattanooga, Tennessee, d) Meridzo Ministries in Lynch, Kentucky, e) Blue Jean Church and Arsenal Place Accelerator in Selma, Alabama en f) Redeemer Church in San Francisco, California. *Faith in the Marketplace*, 57-58.

<sup>38</sup> Moon noemt een aantal van ongeveer 50. Van den Toren-Lekkerkerker verwijst bijvoorbeeld naar de Good Sheperd Boxing Club, beschreven door CMS: <https://churchmissionsociety.org/our-stories/community-boxing-club-puts-god-in-the-ring/>, 26 mei 2020.

<sup>39</sup> Zie <https://kahaila.com/>, 18 mei 2020.

<sup>40</sup> Persoonlijke e-mail aan Hans Euser en Maarten Atsma, 20 april 2020.



- Johannes van den Akker met zijn klooster, brouwerij en proeflokaal<sup>41</sup>: in het hart van het venndiagram.
- Tjitske Volkerink met haar spiritueel wellness centrum<sup>42</sup>: op het snijvlak van bedrijf en kerk-zijn.
- René Visser met de holistische wijkcommunity KenHem<sup>43</sup>: in het hart van het venndiagram.
- Tim Vreugdenhil, ondernemer en dominee<sup>44</sup>: op het snijvlak van bedrijf en kerk-zijn.
- Janneke Plantinga die pioniert met Yours Drachten en daar een verdienmodel voor ontwikkelt<sup>45</sup>: is een diaconale vorm van kerk-zijn met de intentie naar het hart van het venndiagram op te schuiven.

Sixty Fruits is een christelijke sociale onderneming in Arnhem met een hart voor mensen en vintage meubels en een helder motto: “Wij willen de Liefde leren”<sup>46</sup>. Eigenaar Bob Houter, tevens voorzitter van BAM Nederland, is een echte ondernemer die meerdere bedrijven heeft opgezet. Medio 2014 gooit hij het over een andere boeg. Met zijn vrouw haalt hij wat jaren ‘60 meubels op uit Engeland, laat die opknappen door re-integrerende jongeren en start zijn handel in hoogwaardige vintage meubels waarvan er inmiddels veertig per maand worden gerestaureerd.

Het team bestaat uit zes mensen in de werkplaats en winkel. Er wordt gezocht naar uitbreiding in de persoon van een sociaal werker en een evangelist. Er zijn daarnaast zo’n 15-20 deelnemers, waaronder statushouders, ex-gedetineerden en re-integrerders. Verder zijn er vrijwilligers en stagiaires voor ondersteunende en begeleidende taken en een stichtingsbestuur van drie personen.

*Sixty Fruits is een stichting - om duidelijk te maken dat we juist géén winstoogmerk hebben. Winst is fijn en betekent meer mogelijkheden, maar is een afgeleid doel.*

Houter ziet er persoonlijk op toe dat de drie aspecten van de christelijke sociale onderneming allemaal aandacht krijgen. Hij meet de sociale en economische omzet, maar ook de geestelijke impact. In een presentatie die hij tijdens het interview deelde noemt hij zeven missionaire doelen<sup>47</sup>.

1. *Wij als leesbare brief van Christus*
2. *Het pand: identiteit/motieven zichtbaar*
3. *Gebed (ochtend/kaarten/actief aanbieden)*
4. *Waarden van evangelie verwerken in begeleidingsaanpak: ik vs wij, vergeven, bemoedigen*
5. *Maandelijks viering met eten*
6. *Bijbelstudies*
7. *Alpha geven*

#### (d) Andere organisaties, literatuur en opleidingen

Verschillende organisaties begeven zich op het snijvlak van kerk-zijn en ondernemen. In hoofdstuk 2 zijn BAM Nederland en R3NEW al beschreven. Tim Vreugdenhil wees daarnaast op HeartEdge in Engeland. We hebben daarover gesproken met Jonathan Evens en Andy Turner die de beweging omschreven als een in 2017 gestart oecumenisch netwerk waarin 300 kerken en organisaties

<sup>41</sup> Zie <http://kleiklooster.nl/>; <https://brouwerijkleiburg.nl/>; <https://deproefzaak.nl/>, 18 mei 2020.

<sup>42</sup> Zie <https://christelijkspiritueelcentrum.nl/>, 18 mei 2020.

<sup>43</sup> Zie <https://kenhem.com/>, 19 mei 2020.

<sup>44</sup> Zie <https://www.timvreugdenhil.nl/>, 18 mei 2020.

<sup>45</sup> Zie <https://yoursdrachten.nl/>, 19 mei 2020.

<sup>46</sup> Zie <https://www.sixtyfruits.nl/>, 18 mei 2020.

<sup>47</sup> Bob Houter, *BAM congres november 2019*, powerpointpresentatie.

betrokken zijn. Ze richt zich op 4 C's en met name de doordenking en materialen rondom de commercie kunnen behulpzaam zijn<sup>48</sup>:

- *Congregation: Day-to-day communal life, liturgy and worship*
- *Compassion: Partnering with others in forming relationships, releasing the gifts of strangers*
- *Culture: Re-imagining the Christian narrative for the present*
- *Commerce: Finding income streams to achieve financial sustainability and grow flourishing programmes*

Van der Meulen verwijst naar *A Future that is Bigger than the Past*, geschreven door HeartEdge theoloog Sam Wells<sup>49</sup>:

*Wells stelt onder andere dat de kerk werkt met een economie van overvloed, namelijk van de gaven (geloof, hoop, liefde etc.) die God gegeven heeft, en die groeien naarmate je er meer van uitdeelt. Geld gebruik je om die gaven te laten groeien, en als bijvangst groeit je gemeenschap, ontstaan er financieel duurzame modellen anders dan ledenbijdragen, en groeit de kerk in publieke waardering (...) Of anders gezegd: de vraag moet niet zijn: hoe kun je geld verdienen en toch nog kerk zijn, maar eerder: hoe kun je kerk zijn en toch nog geld verdienen?*

Er zijn door de respondenten twee trainingen genoemd die ondernemend kerk-zijn ondersteunen. Het gaat om de in Engeland ontwikkelde Make good course en de training aan Asbury Theological Seminary in Amerika. Beiden worden besproken bij de behandeling van deelvraag 6 verderop in dit hoofdstuk. De literatuur die we hebben gevonden is opgenomen in de literatuurlijst die aan het einde van dit rapport te raadplegen is.

### 4.3 Waarom zou er aandacht voor ondernemende vormen van kerk moeten zijn?

Aan de respondenten is de vraag voorgelegd welke kansen zij zien voor ondernemend kerk-zijn in Nederland en waarom hier eventueel aandacht voor zou moeten zijn. Er kwam een tiental redenen naar boven die hieronder eerst in een tabel worden weergegeven en daarna worden samengevat.

De kerk die aandacht heeft voor ondernemen:									
1. erkent dat de hele wereld van God is	2. brengt het seculiere en sacrale dichter bij elkaar	3. is present in een belangrijk deel van de samenleving	4. spreekt nieuwe werkers aan	5. trekt nieuwe groepen naar zich toe	6. wordt méér dan een filantropische instelling	7. maakt discipelschap op de werkvloer mogelijk	8. ontvangt grotere invloed in de samenleving	9. krijgt een betere naam	10. Verdient geld

1. **De kerk erkent dat de hele wereld van God is.** Michael Moynagh maakt duidelijk dat Jezus Heer is: *"If you consider that he is the Lord of everything and everyone, you can start a church in a sex shop (...). Jesus went everywhere. If you have this theology, you can start anywhere. You can be holy in the middle of life."*

<sup>48</sup> Zie <https://www.heartedge.org/>, 18 mei 2020.

<sup>49</sup> Samuel Wells, *A Future that is Bigger than the Past, Towards the renewal of the Church*, The Chalmers Lectures, Canterbury, 2019

2. **De kerk brengt het seculiere en sacrale dicht bij elkaar.** Een heel aantal respondenten noemt dat er in het westen een grote tegenstelling is tussen het leven op zondag en op maandag. Die kan door ondernemende christenen worden doorbroken. Van den Akker maakt het persoonlijk: “Zo geef ik mijn geloof vorm op een holistische manier”. Vreugdenhil spreekt over de noodzaak van het aansluiten bij behoeften en constateert dat dat te weinig gebeurt. “Door de scheiding tussen de kerk en de zakenwereld, zoeken we niet vaak de aansluiting op het bedrijfsleven, waar de ander zit.”
3. **De kerk is present in een belangrijk deel van de samenleving.** De kloostergemeenschap en bierbrouwerij in de Bijlmer zijn volgens Van den Akker “een spil in de buurt”. Visser noemt de deelauto in zijn wijk een manier van presentie. “Parkeerprobleem was ergernis nummer één (...) we werden als huisgemeente zichtbaar.” Van der Meulen ziet de ondernemende pioniersplek als “een gemakkelijk toegankelijke ruimte (...) waar spiritualiteit, zingeving, God te vinden zijn”.
4. **De kerk spreekt nieuwe werkers aan.** De Leede wijst op met name jongere ondernemers “die zich in de kerk vaak onbegrepen voelen.” Er is wel interesse in hun geld, maar hun ondernemerschap wordt nauwelijks ingezet voor het Koninkrijk. Van den Akker gelooft dat er “heel veel christelijke ondernemers deze kant op kunnen bewegen”. Visser duidt het meer theologisch: “*Worship first* is voor evangelisten en leraars. *Serving first* is meer herderlijk. *Entrepreneurial* is apostolisch en profetisch. In de ondernemende wereld liggen enorm veel kansen.” Van den Toren-Lekkerkerker noemt specifiek de ondernemende migranten.
5. **De kerk trekt nieuwe groepen naar zich toe.** “Ondernemers betrekken het werkende leven”, stelt Van den Toren-Lekkerkerker. Ze noemt kappers, werklozen die willen re-integreren en VMBO-ers. Van den Akker voegt daar de ondernemersnetwerken en de klanten aan toe. Dat biedt nieuwe kansen om geloof ter sprake te brengen: “De lokale Albert Heijn verkoopt ons bier. Er wordt ook altijd gevraagd naar de opvang. En dan delen we ook weleens iets over het gebed dat we doen voor de buurt.” Volkerink richt zich op mensen die openstaan voor het spirituele. “De kerk distantieerde zich ervan. Ze vond het te veel New age.” Plantinga komt in contact met nieuwe relaties “zoals de verhuurder, wijkagent, ook omdat je er meer tijd voor hebt.”
6. **De kerk wordt méér dan een filantropische instelling.** Volkerink wijst erop dat mensen graag betalen voor datgene waar ze baat bij hebben. Het is “lastig om alleen maar iets te ontvangen – gratis hulp”.
7. **De kerk maakt discipelschap op de werkvloer mogelijk.** De Leede ziet de werkvloer als “een prachtige oefenplek”, waar mensen kunnen ontdekken wat het leven met Jezus inhoudt. Gort verwijst naar haar persoonlijke ervaring met Youth with a Mission: “Op school leerde je de theorie, tijdens mijn werk op het schip moest het worden waargemaakt.”
8. **De kerk ontvangt grotere invloed in de samenleving.** Gort verwijst naar het wereldwijde BAM netwerk. “Op het zendingsveld hebben we veel meer invloed in de samenleving en politiek”. En ook op Nederlandse bodem zou dat wel meer mogen. Onlangs “had ik het erover, hoe kun je een sector veranderen? Niet alleen hoe je Jantje kunt bekeren, maar ook hoe je strategisch de wijk kunt beïnvloeden. Denk in structuren en systemen. *Transform society*.” Houter ziet enorme kansen en stelt: “Voor Nederland is het missionair sociaal ondernemen bij uitstek het middel voor de missie.”
9. **De kerk krijgt een betere naam.** Van den Akker doelt op de lokale politiek die hem niet alleen kent van de daklozenopvang in het klooster, maar ook van de bierbrouwerij. “Als we alleen klooster waren, hadden we met één wethouder contact. Nu hebben we er meer nodig. dat levert op dat je positie wordt versterkt. De ambtenarij gaat je belangrijk vinden.”
10. **De kerk verdient geld.** Van de Haar is binnen het Leger des Heils “permanent bezig met het rendabel maken (...) We willen verdubbelen als Leger des Heils, maar hoe doe je dat financieel?” Vreugdenhil wijst erop dat de kerk lange tijd is georganiseerd als “een verenigingsmodel, met elkaar betalen we de kerk. Dat kan niet langer uit. We moeten op zoek naar iets nieuws.” Ook Volkerink stelt “dat het christelijke volksdeel dat giften geeft

steeds kleiner wordt” en gaat op zoek naar een verdienmodel, net als Visser met de deelauto. Van den Akker is er duidelijk over: “Als bier onze huur betaalt, dan zitten we goed.” Maar hij relativiseert ook. “Het gaat niet om veel geld”. En zegt zelfs: “Ik vind het prima om een initiatief te starten dat niet verdient. Ik ben niet voor vercommercialisering van de kerk”.

#### 4.4 Welke spanningen roept ondernemend kerk-zijn op?

Dat het snijvlak van kerk-zijn en ondernemen uitdagingen kent, vormt misschien wel de belangrijkste reden waarom het weinig gebeurt. Maar welke praktische en theologische problemen en spanningen komen er volgens de respondenten in de praktijk voor? We beschrijven in deze paragraaf a) de vijf belangrijkste uitdagingen en daarna b) hoe er wordt omgegaan met die uitdagingen.

##### (a) De uitdagingen

Er is veel gezegd over de verschillende problemen en spanningen op het snijvlak van ondernemen en kerk-zijn. In de kern komen die op vijf zaken neer: benodigde vaardigheden, tegengestelde culturen, verschil in machtsverhouding, ethische dilemma's en de diepgewortelde scheiding tussen het seculiere en sacrale leven.

1. **Je bewegen op het snijvlak van onderneming en kerk is complex en vraagt een specifieke set van vaardigheden.** Degene die hier leiding aan geeft moet niet alleen commercieel, maar ook sociaal en missionair competent zijn. Van den Akker: “Dit is iets anders dan een zzp'er die een laptop pakt. Je moet dit wel kunnen. Je moet wel de vaardigheden hebben (...). Niet elke voorganger is ook missionair ondernemer.” Dit geldt volgens Visser ook voor het team: “Als je alles met elkaar verbindt in één gemeenschap, dan overvraag je mensen.” De Krijger vult aan: Half werk op dit gebied kan desastreus zijn. Als je eenmaal gaat en het lukt niet, dan heb je een extra bedrijfsrisico.”
2. **De culturen van kerk en bedrijf verschillen behoorlijk en kunnen botsen:** “de één heel idealistisch en de ander gefocused op winst” (Septer). De klassieke tegenstelling van Business as Mission zit volgens De Leede “tussen B en M. Er moet geld verdiend worden én de missie staat voorop. Hoe ga je die twee op een natuurlijke manier met elkaar verbinden?” Van den Akker geeft een illustratie: “We zijn met twee werkzaam en hebben een verschil van mening over hoe het daar verder moet. Dat werk-conflict kan zomaar in de gemeenschap terecht komen. Dat is een gevaar, net als wanneer je met vrienden een bedrijf start. Het zijn twee verschillende culturen: het klooster is langzaam, het bedrijf is snel. Ook in besluiten.” Mulder vraagt zich af “hoe je kenmerken van kerk-zijn herdefinieert in deze tijd op dit werkgebied en trouw blijft aan de opdracht van de kerk. Terwijl een bedrijf zich volledig kan richten op wat de markt en de klanten willen heeft de kerk nog een andere opdracht of misschien wel ‘dat is de eigenlijke opdracht die verpakt wordt in een bedrijfsmatige aanpak’”.
3. **Het verschil in machtsverhouding binnen het bedrijf kan op gespannen voet staan met de relaties binnen de geloofsgemeenschap.** Kunnen de baas en zijn net ontslagen werknemer diezelfde week nog avondmaal met elkaar vieren? Van den Berge: “Kun je iemand ontslaan uit je bedrijf en aanhouden als lid van de gemeenschap? Is dit te schadelijk voor de onderlinge relatie? Ga je aan de andere kant leden van je gemeenschap niet teveel als personeel behandelen? (...) Hoe vrijblijvend is het dan voor werknemers om wél in de onderneming te werken en geen rol in de geloofsgemeenschap te spelen? Zullen zij zich niet verplicht voelen ‘een goed gelovig mens’ te zijn om zo hun baan te behouden?”
4. **Op ethisch vlak kunnen er lastige dilemma's ontstaan.** Van den Akker noemt als voorbeeld een reclame voor abdijbier. “Hoe uit je jezelf als bedrijf en hoe wordt dat in het klooster ervaren? Het bier is wel een uithangbord van het klooster.” Volkerink wijst op de massages en oliën die zij aanbiedt, “ver buiten de comfortzone van de kerk”. Moon spreekt over een grote financiële investering die nodig was om zijn ECP mogelijk te maken; kerken kijken doorgaans heel anders naar geld. Evens bevestigt dat: “*Pastors also struggle theologically with commerce in church. There is fear and concern: it is risky and a lot of work*”.

5. **De scheiding tussen het seculiere en sacrale denken zit “enorm verankerd in het menselijke denken”** (Van den Toren-Lekkerkerker) en leidt onvermijdelijk tot spanningen. Gort stelt “Als BAM Nederland zijn we terughoudend met een BAM-label. We denken liever vanuit een BAM bron van waaruit we willen inspireren in plaats van hekjes er omheen plaatsen ‘dit is BAM’. Van De Leede zegt hierover: “In Nederland zijn we zo dualistisch en geliberaliseerd. We zijn te voorzichtig.”

#### (b) De uitdagingen aangaan

Uitdagingen horen bij ondernemerschap, maar hoe ga je die op een constructieve manier aan? De respondenten deelden daarover een vijftal inzichten. De weergave hieronder correspondeert met de hiervoor beschreven uitdagingen.

1. **Leiding geven gebeurt bij voorkeur in teamverband.** Houter stelt als directeur ook een sociaal werker en een evangelist aan. Visser beaamt: “De koopman en de dominee kun je niet altijd in één persoon verenigen.” En De Krijger stelt: “Zeer goed en betrokken personeel is de crux.”
2. **Werken vanuit gedeelde waarden kan spanningen reduceren.** Van den Toren-Lekkerkerker wijst op de vergelijkbare situatie van bijvoorbeeld zorginstellingen die ook een sociale en commerciële doelstelling hebben: “Wat ik heb gevonden is dat het werken vanuit waarden met het oog op het doel, en het doel is het missionaire aanwezig zijn (doen en zijn), belangrijk is. Denk aan relationele waarden en een focus op het holistische goede leven.”
3. **Het verschil in machtsverhouding hoeft geen probleem te zijn.** Natuurlijk moet je “met mensen in een hulprelatie (...) voorzichtig zijn” (Houter). Tegelijkertijd benadrukt Gort dat de zogenaamd genadige cultuur van de kerk niet altijd heilzaam is voor het welzijn van haar leden: “In de kerk kan je elkaar over de bol aaien. We houden van je, maar je gedrag heeft consequenties. Misschien is de kerk wel veel te vrijblijvend.”
4. **Een bijbels-theologische visie op geld en economie is noodzakelijk**, zo stelt Moon. Hij verwijst daarbij naar een boek van Mark DeYmaz, waarin een hoofdstuk wordt gewijd aan een bijbels-theologische visie op geld.<sup>50</sup> Vreugdenhil geeft er een praktische uitwerking aan: “Als ik aandelen heb in mijn eigen onderneming levert het spanning op. Denk aan pastors in Amerika die in de meest prachtige auto’s rondrijden. Het geld dat we maken moeten we terugstoppen in de onderneming of het project.”
5. **De kerk is geroepen om in elk segment van het leven te spreken**, aldus Moynagh. De Leede pleit voor het gebruik van een dubbele (geen verborgen) agenda: “Naar buiten toe: winst maken, naar *insiders* het Koninkrijk uitdragen.”

#### 4.5 Hoe sluit ondernemerschap aan bij de behoeften van pioniersplekken?

Binnen pioniersplekken wordt van begin af aan nagedacht over (financiële) duurzaamheid. Een manier om dat te doen is eigen inkomen te verwerven. Omdat juist zij baat kunnen hebben bij het starten van een onderneming is ook aan hen een aantal vragen voorgelegd.<sup>51</sup>

1. Is er bij jullie pioniersplek sprake van een verbinding met ondernemen?
2. Welke kansen zie jij voor ‘ondernemend pionieren’ op jouw pioniersplek?
3. Welke bedenkingen of bezwaren heb je wellicht tegen het verbinden van pionieren en ondernemen?
4. Als de Protestantse Kerk een leertraject start waarin je leert hoe ondernemerschap een plek kan krijgen in jouw pioniersplek, zou jij of je team dan meedoen? Licht je antwoord toe. Zo ja, hoe zou zo’n traject er uit moeten zien?

---

<sup>50</sup> Mark DeYmaz, *The Coming Revolution in Church Economics*, hoofdstuk 2, ‘Free your mind’

<sup>51</sup> Zie bijlage 4.

Vijftien personen van veertien verschillende pioniersplekken hebben de enquête ingevuld. Dit relatief kleine aantal deelnemers kan op verschillende manieren verklaard worden: een ongelukkige timing vanwege corona, desinteresse in het onderwerp of een overkill aan informatie in de mailing. Vijf dingen vallen op.

1. Deelnemers aan de enquête vertegenwoordigen de theologische breedte van de kerk, maar het zijn vooral de wijkgerichte of diaconale pioniersplekken die interesse tonen. Acht van hen hebben gereageerd tegen slechts twee vierende pioniersplekken. Ook twee plekken die gekenmerkt worden door zingeving onder twintigers en dertigers hebben de enquête ingevuld. In verhouding tot het geheel van de beweging is dit een hoog aantal.
2. Meer dan de helft heeft enige ervaring met ondernemerschap. Van de veertien pioniersplekken pioniert één plek vanuit een onderneming en kennen zeven plekken ondernemende activiteiten (zoals het verhuren van een gebouw en het laten betalen voor dienstverlening). Bij zes plekken is geen sprake van een verbinding tussen pionieren en ondernemen.
3. Vrijwel iedereen ziet kansen én risico's. Elf plekken zien kansen voor ondernemend pionieren en dan met name om in contact te komen met een specifieke doelgroep en om geld te verdienen. Drie plekken zien geen kansen. De meeste respondenten hebben bedenkingen bij de tijd en energie die bedrijfsvoering vraagt. De angst leeft dat het pionieren eronder lijdt. Ook lijkt het maken van winst ongemakkelijk te zijn. Vijf pioniers hebben geen bedenkingen.
4. Het pionieren blijft het primaire doel voor vrijwel alle respondenten. Uit de antwoorden van de enquête blijkt dat pioniers niet meteen denken aan pionieren vanuit een onderneming, maar het eerder als twee losse domeinen zien: de onderneming naast een pioniersplek. De onderneming is dan een instrument om de pioniersplek tot een succes te maken. Als dat laatste in gedrang komt is ondernemen niet wenselijk.
5. Een meerderheid van de respondenten heeft interesse in training. Acht plekken zeggen deel te willen nemen aan een leertraject rondom ondernemerschap als dat er komt; vier pioniersplekken twijfelen hierover en drie zeggen niet mee te zullen doen. Uit de toelichtingen blijkt dat pioniers de mogelijkheid te ondernemen vooral willen verkennen. Ze lijken niet startklaar voor een leertraject waarin ze zelf gaan ondernemen. Over de vorm van een dergelijk leertraject zijn de meningen verdeeld. Zes personen zien een zomerschool zitten, zes personen een workshop, acht personen een langer traject en twee personen een, individueel begeleidingstraject.

#### 4.6 Wat is er voor nodig om ondernemend kerk-zijn mogelijk te maken?

Via deze laatste vraag wordt in kaart gebracht wat de Protestantse kerk volgens de respondenten eventueel kan bieden om ondernemend kerk-zijn mogelijk te maken. Daarbij is aandacht voor de rol, aanpak en fasering. Over de benodigde personele inzet en financiën is door de respondenten niets gedeeld; deze worden in het volgende hoofdstuk wel kort in kaart gebracht.

De Protestantse kerk zou de rol van incubator kunnen oppakken, zoals CMS dat in Engeland doet met haar Make good training<sup>52</sup>.

1. Draag de visie uit. Evens: *“We help churches to confront the culture shift, a model of generating money (...). All who are interested can be part of the network. Also those who don't embrace the whole vision of the four C's. By meeting others they get inspired.”*
2. Werf onder christenen op business scholen en in ondernemersnetwerken. Plantinga: *“Als ik om me heen kijk, dan zie ik dat de gemiddelde pionier geen ondernemer is.”* Evens: *“On the edge of our communities you can find people who can do this. Look beyond the usual borders*

---

<sup>52</sup> Zij omschrijven hun training als een accelerator. Het verschil tussen een incubator en aan accelerator is dat de eerste zich richt op *startups*, de tweede meestal op *scale-ups*. Zie: <https://pioneer.churchmissionsociety.org/courses/make-good-mission-entrepreneurship/>, 28 mei 2020.



*of the community.*” Moynagh zegt dat hij zou starten met net opgeleiden: hier is een roeping voor je. En hij wijst ook op migranten<sup>53</sup>. Overigens is een opleiding geen must. Vreugdenhil zegt: “Ik ben geen geboren ondernemer, maar leer van wat ik zie en leer van mijn context. Met begeleiding en samen optrekken kun je van veel pioniers ondernemers ‘maken’”.

3. Zorg voor een netwerk. Turner: “*Enable people to make contact with practitioners in a Community of practitioners, who are doing it. Recognize the rich ecology and diversity of that.*” Moon kan op kosten van Asbury Theological Seminary voor 15-20 mensen naar Nederland komen om training te geven over *entrepreneurial church planting*. BAM Nederland is graag bij de kerk betrokken. HeartEdge zoekt nieuwe samenwerkingspartners. De trainers van Make good zijn graag bereid om het Nederlandse werk te ondersteunen. Investeerders zouden uitgenodigd kunnen worden in het netwerk.
4. Ontwikkel diverse franchise modellen. De Krijger is bereid om zijn sociale onderneming, het franchise deelcafé, opnieuw te doordenken. Hij heeft daar met adviesbureau Voorwaarts<sup>54</sup> alles voor in huis. Volkerink wil haar christelijke spiritueel centrum als franchise doorontwikkelen. Plantinga hoopt op vijf standaardmodellen en kan bij de ontwikkeling daarvan helpen. Van den Berge noemt ‘Kerk in de buurt’ ter inspiratie<sup>55</sup>.
5. Bied doorgaande begeleiding (Moynagh). Houd rekening met niveau: “Breng mensen op hetzelfde *level* bij elkaar. Het is net het zwembad: badje 1, 2, en 3” (Vreugdenhil). Gebruik de kern van de pioniersreis (Moynagh en Moon).
6. Begin klein. De Krijger: “Maak een test- en leeromgeving (...) zo leren we wie er aanhaken. We schieten breed, veel thermometers, enzo. Dan zien we wie er komt. Ga *lean* starten. Focus groot op karakter en identiteit en klein en snel op het businessmodel. In de basis wil je het geloof behouden.” Moynagh adviseert om met tien personen te beginnen, zodat er misschien drie succesvol zijn. Langzaam starten en zoeken naar *early adopters*.

---

<sup>53</sup> Voor migranten is in het onderzoek geen specifieke aandacht geweest. De Leede noemt Hakan Sandberg die “een mentoring bedrijf heeft opgezet om mentors te trainen in migranten te begeleiden. Wat hij daar doet is goed bruikbaar.”

<sup>54</sup> Zie <https://www.voorwaarts.org/>, 19 mei 2020.

<sup>55</sup> Zie [www.protestantsekerk.nl/kerkindebuurt](http://www.protestantsekerk.nl/kerkindebuurt), 25 mei 2020.

## Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

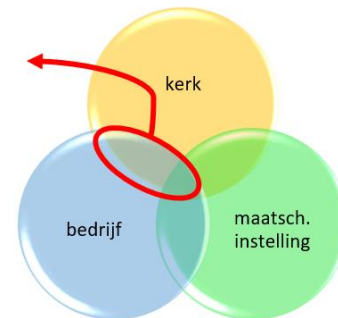
In dit hoofdstuk volgen de conclusies naar aanleiding van dit verkennende onderzoek. We bespreken 1) alle vragen en sluiten af met 2) enkele aanbevelingen voor de Protestantse kerk.

### 5.1 Conclusies bij de onderzoeksvragen

Hieronder beschrijven we de conclusies per onderzoeksvraag, beginnend bij de deelvragen en eindigend bij de hoofdvraag.

#### (a) Eerste deelvraag: Wat is ondernemend kerk-zijn?

Ondernemend kerk-zijn kan het beste worden omschreven als: een vernieuwende vorm van christelijke gemeenschap voor niet-kerkelijk betrokken mensen rondom een bedrijf.



1. Het gaat om een vorm van christelijke gemeenschap. Volgens de meeste respondenten is christelijke gemeenschapsvorming via een bedrijf of onderneming niet eenvoudig, maar wel wenselijk. Er zou tenminste naar gestreefd moeten worden. Het gaat immers om een initiatief van de kerk zelf, waar gemeenschapsvorming tot de kernwaarden behoort.
2. Deze gemeenschap moet wel vernieuwend zijn. Geen van de respondenten heeft het kerk-zijn scherp afgebakend. Er is eerder sprake van een *centred set* benadering dan van een *bounded set* benadering. Kerk-zijn kan beter gedefinieerd worden vanuit de vier luister-richtingen (God, context, kerk en team), dan vanuit de Kerkorde met haar grotere nadruk op sacramenten en ambten. Er moet overigens ruimte zijn om aan te sluiten bij een netwerk van andere kerk- en werkplekken, zodat er een lokaal mozaïek ontstaat.
3. De doelgroep wordt gevormd door niet-kerkelijk betrokken mensen. Uit de antwoorden van deelvraag 3 blijkt dat de missionaire potentie doorslaggevend is om te streven naar ondernemend kerk-zijn.
4. Het gaat om kerk-zijn rondom een bedrijf. Daar kent men dus een dubbele of zelfs drievoudige doelstelling: economische winst, geestelijke groei en (bij sociale ondernemingen in het hart van het venndiagram) sociale impact.

Een binnen de Nederlandse context passende benaming voor ondernemende vormen van kerk-zijn is niet gevonden. Op basis van de gesprekken is er onderstaande woordwolk gemaakt die kan dienen als opstap voor een brainstorm hierover. De twee snijvlakken in het venndiagram zouden de basis kunnen zijn voor een logo en naam. Samen hebben ze de vorm van een blad of een vis - daar zou op geassocieerd kunnen worden.

Een andere invalshoek zou het Griekse woord *oikos* kunnen zijn, waarvan het begrip economie is afgeleid, maar dat oorspronkelijk stond voor het gehele huis, de *extended family*, waar ook de werknemers bij hoorden. Ook hierop kan verder geassocieerd worden.

#### (b) Tweede deelvraag: Welke voorbeelden zijn er van ondernemend kerk-zijn?

Zowel vanuit de literatuur als in de gesprekken die zijn gevoerd, is gebleken dat er weinig voorbeelden zijn van ondernemende vormen van kerk-zijn. In de meeste gevallen is sprake van een vrij recente start, zodat het moeilijk is om veel te zeggen over het succes op de langere termijn. Wel wordt duidelijk dat er op dit gebied veel missionaire potentie ligt. Op verschillende plaatsen is beweging te bespeuren:



1. In het buitenland wordt er geëxperimenteerd en gereflecteerd op *entrepreneurial church planting*; Samuel Lee vond honderd voorbeelden in de USA. In de UK is een groot aantal *fresh expression* georganiseerd rondom bedrijven. Jay Moon en Michael Moynagh, die elkaar goed kennen, zijn pleitbezorgers van deze benadering en schrijven en spreken hier over<sup>56</sup>.
2. In Nederland wordt er op tenminste zes plaatsen ervaring opgedaan met ondernemende vormen van kerk-zijn. Daarbij moet worden aangetekend dat we in dit onderzoek niet gestreefd hebben aan een volledig overzicht van alles wat er op dit terrein gebeurt.
3. Verschillende organisaties zijn actief op het terrein van ondernemend kerk-zijn, zoals BAM, HeartEdge en R3NEW.
4. Er zijn op twee plaatsen cursussen ontwikkeld die dit ondersteunen: Make good in Engeland en de training aan Asbury theological seminary en Amerika.
5. Enkele mooie voorbeelden van ondernemend kerk-zijn vinden we bijvoorbeeld in Londen (Kahaila) en Arnhem (Sixty fruits).

#### (c) Derde deelvraag: Waarom zou de kerk aandacht hebben voor ondernemende vormen?

Er is, zowel in Nederland als in het buitenland, maar zeer beperkte ervaring met vormen van ondernemend kerk-zijn. Het is goed mogelijk dat dit samenhangt met de spanningen die het oproept (beschreven in de volgende paragraaf). De respondenten hebben echter veel motieven genoemd waarom de kerk zich hier juist wél naar zou moeten uitstrekken. We concluderen:

1. De kerk maakt een sterk theologisch statement door de markt te betreden. Jezus is Heer over het hele leven, niet alleen op zondag in het sacrale, maar ook op maandag tot en met zaterdag, in het profane. Zijn Koninkrijk wordt zichtbaar in het gehele leven: het economische, sociale en geestelijke. Juist vanwege deze holistische theologie is het belangrijk dat de kerk present is op de markt, in bedrijven en in ondernemingen.
2. Er zijn bovendien, juist op de markt, veel missionaire kansen voor de kerk. Hier worden nieuwe mensen ontmoet, ontstaan natuurlijke relaties, kan het goede nieuws op een laagdrempelige manier worden gedeeld en wordt geleerd wat het normale christelijke leven inhoudt. De respondenten die hier ervaring mee hebben noemen allemaal personen en instanties die buiten het bereik van de kerk zouden zijn als er geen onderneming was.
3. Tenslotte (meer als bijvangst dan doel), de kerk kan financieel duurzamer worden als zij succesvol beweegt op het terrein van ondernemerschap. Het verenigingsmodel met collectes en giften lijkt niet meer zo goed te werken. Nieuwe vormen van financiering zijn nodig.

#### (d) Vierde deelvraag: Welke theologische en praktische spanningen roept ondernemend kerk-zijn op?

Het is mogelijk dat ondernemende vormen van kerk-zijn moeilijk van de grond komen, omdat zij zich begeven op spanningsvol terrein. Er zijn verschillende factoren genoemd die het ingewikkeld maken.

1. Van theologische aard bijvoorbeeld dat er een verschil in cultuur is tussen het bedrijf, met zijn nadruk op presteren, en de kerk, waar genade de boventoon voert.
2. Daarnaast is het westerse dualistische denken een echte spelbreker: veel christenen zijn terughoudend in het delen van hun geloof in de publieke sector. Alsof dat alleen achter de voordeur kan en mag plaatsvinden.
3. Ook ethische dilemma's kunnen zorgen voor grotere complexiteit.
4. Van meer praktische aard zijn de vele vaardigheden die een ondernemer of ondernemend team nodig heeft. Dat vraagt om een specifieke set aan gaven en talenten. Het ondernemerschap kost veel tijd. Dat combineren met een sociale en geestelijke doelstelling is ingewikkeld.

---

<sup>56</sup> Moynagh laat in *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology* (Londen 2017) zien dat nieuwe vormen van kerk-zijn enorm geholpen worden met principes uit het ondernemerschap.

Hoewel deze spanningen reëel zijn, hoeven ze niet te betekenen dat het avontuur uit de weg gegaan moet worden. De respondenten hebben ervaring in het goed omgaan met de moeilijkheden. Ook geven ze aan dat steun en samenwerking binnen een groter netwerk enorm helpend kan zijn.

#### (e) Vijfde deelvraag: Hoe sluit ondernemerschap aan bij de behoeften van de bestaande pioniersplekken?

Vrijwel elke pionier die is bevroegd in de enquête toont interesse in het thema ondernemerschap, deels voortkomend uit de behoefte aan financiële bestendiging, maar ook vanwege de verwachte nieuwe missionaire mogelijkheden. De meesten van hen hebben binnen de pioniersplek enige ervaring opgedaan met ondernemerschap.

De pioniers onderscheiden een eventuele onderneming wel sterk van de pioniersplek en zien niet altijd hoe deze met elkaar zouden kunnen integreren. Bovendien blijft de pioniersplek een primaire focus houden en mag het bedrijf niet ten koste daarvan worden opgebouwd. Ze beschouwen de onderneming als iets naast de pioniersplek en niet als pioniersplek zelf. Er is terughoudendheid rondom de te verwachten tijdsinvestering. De respondenten zien kansen, maar ook risico's.

Principes vanuit het ondernemerschap kunnen dus binnen de bestaande pioniersplek worden toegepast, maar er is weinig visie voor het echte ondernemen met het oog op nieuwe vormen van kerk-zijn.

#### (f) Zesde deelvraag: Wat is er voor nodig om ondernemend kerk-zijn mogelijk te maken?

De respondenten zijn realistisch in hun kijk op de missionaire mogelijkheden van ondernemend pionieren. Die zijn er zeker, maar het is niet verstandig om daar meteen heel hard mee aan de slag te gaan. Beter is het om de visie langzaam uit te bouwen. Wel hieraan beginnen, maar klein. En dan op zoek gaan naar successen en die delen.

Werving zou niet in de eerste plaats onder theologen moeten gebeuren, maar juist onder ondernemers die net zijn afgestudeerd of tenminste openstaan voor het omarmen van een nieuwe visie op ondernemerschap. Breng deze kleine groep onder in een netwerk aan relaties, voorzie hen van goede begeleiding en werk eventueel meerdere modellen van ondernemerschap als franchise uit. Hiermee wordt veel concreter wat er wordt verstaan onder ondernemende vormen van kerk-zijn.

#### (g) Hoofdvraag: Welke missionaire mogelijkheden zijn er voor de Protestantse kerk op het snijvlak van ondernemerschap en kerk-zijn?

Uit de bespreking van voorgaande deelvragen is voldoende gebleken dat er veel missionaire mogelijkheden zijn voor de Protestantse kerk. Voordat we onze concrete aanbevelingen geven, vatten we hieronder puntsgewijs samen wat daarover is genoemd.

1. De Protestantse kerk kan present zijn in een deel van de samenleving waarin ze tot nu toe weinig zichtbaar is. Gedreven door de waarden van het evangelie kan zij de kapitalistische kenmerken van de markt aankaarten door de mens niet als klant maar als relationeel verbonden medemens te benaderen en het commerciële niet boven het missionaire en sociale aspect te plaatsen.
2. De Protestantse kerk kan een rijkere invulling geven aan het cultuurmandaat, de grote opdracht en het grote gebod door een holistische benadering te omarmen, waarin plaats is voor geestelijke, sociale én economische aspecten van het mens-zijn.
3. De Protestantse kerk kan toegang krijgen tot nieuwe netwerken op de markt, van leveranciers tot ambtenaren en klanten; ze kan mensen ontmoeten die normaal gesproken niet binnen de kerkmuren te vinden zijn.
4. De Protestantse kerk kan ondernemende christenen inschakelen voor de missie, mensen die tot nog toe vaak alleen maar vanwege hun geld aantrekkelijk zijn voor de kerk, maar die niet altijd worden gewaardeerd om wat zij goed kunnen, namelijk ondernemen. Ook het

personeel van deze ondernemers kan worden ingezet voor het uitvoeren van de missie als dit met wijsheid gebeurt (want macht en afhankelijkheid van salaris spelen een rol).

5. De Protestantse kerk kan haar samenwerking op lokaal niveau veel verder uitbreiden binnen een mozaïek of een ecosysteem waarin ook bedrijven een rol spelen, samen met kerken en organisaties. Ook op landelijk niveau is er veel bereidheid tot en behoefte aan samenwerking rondom de gezamenlijke missie.
6. De Protestantse kerk kan leren van de zakelijke aanpak in bedrijven, waar doelen gesteld worden, *targets* belangrijk zijn en meten vanzelfsprekend is. Het gaat er niet om dat de kerk als bedrijf gerund zou moeten worden, maar het kan haar goed doen als zij ook doelen leert stellen om resultaten te behalen en de voortgang meet. Dit kan zorgen voor de nodige uitdaging in bijvoorbeeld pastoraat, diaconie en jeugdwerk.
7. De Protestantse kerk kan zich profileren als een kerk met lef en durf om nieuwe wegen te gaan met het oog op de missie.

## 5.2 Aanbevelingen

Het eigenlijke advies aan de Protestantse kerk volgt in deze laatste paragraaf in de vorm van een aantal aanbevelingen.

### (a) Kies voor een scherpe focus

Het begrip ondernemend kerk-zijn kan heel breed worden verstaan en uitgelegd, maar het advies is om te kiezen voor een scherpe focus.

1. Mik op (startende) bedrijven die kerk-zijn intentioneel willen vormgeven vanuit hun onderneming. Dus focus niet op sociale ondernemingen, diaconale initiatieven of kerken die commerciële diensten willen verlenen.
2. Stuur op gemeenschapsvorming, of dat nu binnen het bedrijf of ernaast in een lokaal mozaïek plaatsvindt.

Bij een scherpere afbakening en heldere doelen is er ook beter te meten en eventueel bij te sturen of aan te passen. In latere fasen kan de benadering eventueel breder worden uitgewerkt.

### (b) Vorm een denktank

Het lijkt ons wijs om gedurende zes maanden de tijd te nemen om dit nieuwe thema in de Nederlandse context verder uit te werken. Dat kan het beste plaatsvinden via een denktank die bepaalt hoe een begeleidingstraject voor ondernemende pioniers er uit kan komen te zien. Er is nog te weinig bekend om hier nu al afdoende over te adviseren. Zo is ook de Make good training in de UK ontstaan - door eenvoudigweg met elkaar in gesprek te blijven, samen te reflecteren op praktijksituaties, experts uit te nodigen en nieuwe informatie te verwerken.

- Met elkaar in gesprek blijven - er is veel bereidheid bij de meeste respondenten om verder door te praten over dit thema.
- Er zou een bezoek gebracht kunnen worden aan enkele ondernemende vormen van kerk-zijn zodat er geleerd wordt vanuit de praktijk.
- Meerdere buitenlandse experts zijn bereid om naar Nederland te komen: Jay Moon, Jonny Baker. Uiteraard zouden zij ook online geraadpleegd kunnen worden. De Make good course zou door twee leden van de denktank bezocht kunnen worden in november 2020. Wat zij aanbieden moet wel gecontextualiseerd worden voor de Nederlandse situatie. Ook in Nederland is er veel bereidheid om mee te denken, bijvoorbeeld bij BAM NL.
- Er is in dit beperkte onderzoek kennis genomen van informatie die vanwege de tijdsdruk niet meer kon worden verwerkt, zoals de zeer boeiende benadering van het Europese, zeer boeiende Ecclesiopreneurship<sup>57</sup>. Deze zou in een volgende fase moeten worden onderzocht.

---

<sup>57</sup> Zie <http://www.ecclesiopreneurship.com/>, 29 mei 2020.

De denktank zou bij voorkeur moeten bestaan uit twee denkers, twee doeners en twee duwers die een half jaar lang, bijvoorbeeld eens per maand een dag, gezamenlijk optrekken. Zij zouden moeten worden aangestuurd door een netwerk leider die voor 0,5 fte wordt aangesteld en als taak heeft om a) het werk te coördineren, b) de visie uit te werken en c) een netwerk aan contacten op te bouwen. De gezamenlijke opdracht van de denktank wordt om te komen tot een invulling van het begeleidingstraject voor aankomende ondernemers.

### (c) Bouw een netwerk op

Het meest kostbare dat aan startende ondernemers geboden kan worden is een netwerk aan relaties. De Protestantse kerk kan hierin het voortouw nemen. Te denken valt aan ondernemers, investeerders, theologen, trainers en verder iedereen die relevant kan zijn voor de startende ondernemingen.

### (d) Start een pilot begeleidingstraject

Het begeleidingstraject dat de denktank uitwerkt zou aan de volgende criteria moeten voldoen:

1. Doelgroep zijn op (aankomende) ondernemers die bereid zijn om missionair te pionieren. Dit kunnen mensen zijn die voor of in het bedrijfsleven zijn opgeleid, maar ook bijvoorbeeld pioniers met ondernemende capaciteiten. Zij moeten vooral geholpen worden om een holistische visie te omarmen met aandacht voor de economische, sociale en missionaire kant van hun onderneming en deze strategisch uit te werken. Afhankelijk van de al dan niet aanwezige ervaring, zal er aandacht moeten zijn voor geloof, karakter en competenties.
2. Voor wat betreft de toelating zou het behulpzaam zijn om een assessment in te zetten teneinde deelnemers te vinden die de potentie hebben om een goede missionaire onderneming te starten.
3. De opbouw van het begeleidingstraject bestaat bij voorkeur uit een mix van collectieve training en persoonlijke begeleiding. De collectieve training zou vorm kunnen krijgen in twee of drie 24-uurs-sessies (vrijdagavond tot zaterdagavond). De persoonlijke begeleiding zou kunnen plaatsvinden via een buddysysteem waarbij ervaren ondernemers worden gekoppeld aan de startende pioniers.
4. De lengte van het begeleidingstraject moet in eerste instantie niet meer dan een jaar beslaan. In dat jaar zal er niet altijd een onderneming staan, maar het moet mogelijk zijn om startklaar te zijn. Eventueel kan de persoonlijke coaching voortduren.
5. Het omvang van het eerste begeleidingstraject zou *lean* (dus klein en met beperkte middelen) moeten zijn, in eerste instantie voor niet meer dan 10-15 deelnemers. Door goed te evalueren kan het zich verder ontwikkelen tot een vorm van ondersteuning die grootschaliger kan worden ingezet.

stel een netwerk leider aan (0,5 fte)			
vorm een denktank	start een pilot begeleidingstraject		evalueer en verbeter
6 maanden	12 maanden		
	24 uur training   coaching	24 uur training   coaching	24 uur training   coaching



(e) Maak budget vrij

Het zou goed zijn om voor een periode van twee jaar budget vrij te maken. Het gaat daarbij om het volgende jaarbudget:

- Een netwerkleider (0,5 fte) € 40.000
- Kosten voor de denktank (zes maanden) € 6.000
- Een begeleidingstraject (een jaar) € 10.000

Het gaat in totaal dus om € 112.000 euro voor de eerste twee jaar. Bij 15 deelnemers is dat bijna € 7.500 per deelnemer.

Het is te overwegen om de kosten voor begeleiding in rekening te brengen bij de deelnemers. Voor de Make good training van vijf dagen wordt £ 500 gevraagd, een bedrag dat eigenlijk te laag is en wordt gecompenseerd door investeerders.

## Literatuur

- Baker, Jonny en Mark Sampson, "Welcome to Anvil", *Anvil Journal of Theology and Mission* 33.1, 2017: 2
- Brisco, Brad, *Covocational Church Planting, Aligning Your Marketplace Calling & the Mission of God*, SEND network, 2018.
- DeYmaz, Mark en Harry Li, *The Coming Revolution in Church Economics. Why Tithes and Offerings Are No Longer Enough, and What You Can Do About It*, Grand Rapids 2019.
- Higginson, Richard, "Mission and Entrepreneurship", *Anvil Journal of Theology and Mission* 33.1, 2017: 15-20
- Joo, Sang Rak, *Entrepreneurial Church Planting (ECP) as a Model of Fresh Expressions in the South Korean Context: Case Studies Exploring Relationships between Church Planting and Social Capital*, order no. 10616119, Asbury Theological Seminary, 2017
- Lee, Samuel, *Faith in the Marketplace: Measuring the Impact of Church Based Entrepreneurial Approaches to Holistic Mission*, dissertatie Asbury Theological Seminary, Wilmore, 2019
- Moynagh Michael, *Church in Life. Innovation, Mission and Ecclesiology*, Londen, 2017
- Moon, W. Jay en Fredrick J. Long, *Entrepreneurial Church Planting, Engaging Business & Mission for Marketplace Transformation*, Wilmore, 2018. Een verkorte versie van het boek is te downloaden via <https://exponential.org/resource-ebooks/missional-marketplace/>
- Mulder, André, *Pionieren met passie. Reli-ondernemers in bedrijf. Rapportage van een landelijk onderzoek naar het profiel, de passie en de professionaliteit van zelfstandig ondernemende theologen en religiewetenschappers*, Zwolle 2011.
- Protestantse Kerk, *Kerkorde en ordinanties van de Protestantse Kerk in Nederland*, versie december 2019, <https://www.protestantsekerk.nl/thema/kerkorde/>
- Vellekoop, Martijn, *Pioniersplekken die doorgaan. Wat de kerk kan leren van de verduurzaming van social startups*, masterthesis TIAS School for Business and Society, versie voor de Dienstenorganisatie van de Protestantse kerk, 2017
- Wells, Samuel, *A Future that is Bigger than the Past, Towards the renewal of the Church*, The Chalmers Lectures, Canterbury, 2019
- Wood, Bobby, *Business For Mission as a Model For Church Planting*, <https://www.sendinstitute.org/new-frontier-business-for-mission/>

## Websites

<https://www.businessasmission.nl/>

[https://www.businessasmission.nl/wp-content/uploads/2019/11/BAM-samenvatting-en-conceptualisering\\_Jo%C3%ABl-Aerts\\_nov.2019.pdf](https://www.businessasmission.nl/wp-content/uploads/2019/11/BAM-samenvatting-en-conceptualisering_Jo%C3%ABl-Aerts_nov.2019.pdf)

<https://careynieuwhof.com/why-we-need-more-entrepreneurial-church-leaders-not-more-shepherds/>

<https://churchmissionsociety.org/our-stories/new-research-shows-impact-of-mission-entrepreneurs/>

<https://www.dci.org.uk/zipped/wesleyonmoney.pdf>

<http://www.ecclesiopreneurship.com/>

<https://freshexpressions.org.uk/>

<http://www.anglicancommunion.org/mission/marks-of-mission.aspx>

## Bijlage 1: Enquête onder pioniers

Beste pioniers,

Binnen de Protestantse Kerk in Nederland zijn we bezig met een verkennend onderzoek naar 'missional entrepreneurship'. Letterlijk vertaald 'missionair ondernemerschap'. Als onderneming of ondernemer ben je deel van een netwerk van relaties die onderling waarden (zoals diensten, producten en geld) uitwisselen. De vraag is of en hoe ondernemerschap het pionieren kan versterken. Je kunt daarbij denken aan a) een onderneming naast je pioniersplek, b) een onderneming van waaruit een nieuwe pioniersplek start of c) andere manieren waarop ondernemers en pioniersplekken elkaar versterken. Graag horen we ook hoe je hier tegenaan kijkt: wat je ideeën, behoeften en vragen zijn. We vragen je daarom een korte vragenlijst in te vullen, bestaande uit zes vragen. Het kost je zo'n vijf tot 10 minuten en je bewijst de leergemeenschap pionieren (en ons) er een grote dienst mee.

Alvast bedankt!

Ps. Vul het graag direct in, maar uiterlijk voor 6 mei | \* Required

Namens welke pioniersplek vul je deze vragenlijst in?\* \_\_\_\_\_

Is er bij jullie pioniersplek sprake van een verbinding met ondernemen?\*

- We pionieren vanuit een onderneming
- We verhuren ons gebouw
- We verkopen producten
- We verlenen diensten tegen betaling
- Ondernemers steunen ons financieel en/ of praktisch
- Er is geen sprake van een verbinding met ondernemen

Other: \_\_\_\_\_

Welke kansen zie jij voor 'ondernemend pionieren' op jouw pioniersplek?\* \_\_\_\_\_

Welke bedenkingen of bezwaren heb je wellicht tegen het verbinden van pionieren en ondernemen?\*

Als de Protestantse Kerk een leertraject start waarin je leert hoe ondernemerschap een plek kan krijgen in jouw pioniersplek, zou jij of je team dan meedoen?\*

- Ja
- Nee
- Ik weet het nog niet

Licht je antwoord toe\* \_\_\_\_\_

Zo ja, hoe zou zo'n traject er uit moeten zien?\*

- Een 'summerschool' van een week
- Workshop tijdens een pionierstraining
- Traject van een jaar met training en uitwisseling
- Individueel begeleidingstraject

Other: \_\_\_\_\_

Heel erg bedankt voor het invullen. Laat hier je naam en contactgegevens achter als we contact met je mogen opnemen over deze vragenlijst.

## Bijlage 2: Verzonden e-mail voor interviews

Voor de Protestantse Kerk voeren Maarten Atsma en ondergetekende een verkennend onderzoek uit naar de mogelijkheden van ondernemend pionieren in de Nederlandse context. De Protestantse Kerk spreekt over pioniersplekken als "nieuwe vormen van kerk-zijn, voor mensen die niet naar een kerk gaan, a) afgestemd op de context, b) vanuit gedeeld geloof en c) gericht op duurzame gemeenschapsvorming". Er worden over het algemeen twee wegen bewandeld om tot dit doel te komen. Michael Moynagh spreekt over de 'worship-first' benadering en de 'serving-first' benadering. Ofwel je begint met samenkomsten, ofwel je legt een reis af van luisteren, dienen, gemeenschapsvorming, etc. Via beide vormen richt je je op een bepaalde groep mensen.

Wij onderzoeken een derde weg, namelijk of het in Nederland mogelijk is om vanuit een bestaande of te starten onderneming te gaan pionieren. Het gaat de onderneming dan niet alleen om financiële winst en sociale impact (daar zijn wel voorbeelden van in Nederland), maar ook om de spirituele of geestelijke uitwerking, die zelfs kan leiden tot gemeenschapsvorming. In Amerika wordt gesproken over 'entrepreneurial church planting'. Jay Moon schreef er een boek over en omschrijft deze benadering als: "innovative approaches to form communities of Christ followers among unchurched people through businesses in the marketplace." In de UK komen we de wat bredere benadering van 'missional entrepreneurship' tegen, iets dat tegen Business as Mission aanligt. Het gaat dan om ondernemers die hun producten, service en stijl vanuit christelijke waarden ontwikkelen. In enkele gevallen leidt dit tot Fresh Expressions of pioniersplekken.

In het onderzoek brengen we in kaart wat de kansen en valkuilen zijn op het snijvlak van pionieren en ondernemen. En we vermoeden dat jij ons hierbij kunt helpen. We zouden je graag bellen of via zoom spreken over onderstaande vragen.

1. Waarom is ondernemend pionieren wel/geen kans voor de kerk?
2. Welke voorbeelden van ondernemend pionieren ken jij vanuit de praktijk en/of literatuur?
3. Welke mogelijkheden voor ondernemend pionieren zie jij in Nederland?
4. Hoe verhoudt ondernemerschap zich tot christelijke gemeenschapsvorming?
5. Welke niet bereikte groepen zou je via ondernemend pionieren in Nederland kunnen bereiken?
6. Welke spanning zie jij in de waarden van een bedrijf en een pioniersplek?
7. Wat is een goede Nederlandse benaming voor missional entrepreneurship / entrepreneurial church planting?
8. Wie moeten we in dit kader zeker nog spreken? Wat moeten we zeker lezen of zien?
9. Ben je bereid om eventueel mee te doen in een vervolgesprek over dit thema?