

23000 uren

Introductie

Sinds het kick-off congres van de Stad van Morgen op 24 Juni 2009 en tot aan de dag van vandaag in Oktober 2011, 30 maanden later, zijn er veel activiteiten geweest rondom de intense gemeenschappelijke wens voor “duurzaamheid” in de samenleving, vooral actueel nadat de kredietcrisis onze kwetsbaarheid bloot had gelegd. Sindsdien hebben de betrokken mensen in de Stichting ruim 23.000 uren¹ geïnvesteerd in allerlei processen. Dat is een enorm vermogen aan *energie en talent* dat wel een moment van reflectie waard mag zijn. Wat is er uit gekomen? Wat zijn de resultaten en wat hebben wij geleerd?

Energie + Talent Balans	
Debet (Waar in zijn de middelen geïnvesteerd?)	Credit (Waar komen de middelen vandaan?)
????	23.000 uren 90% ZZP-ers
Resultaat?	

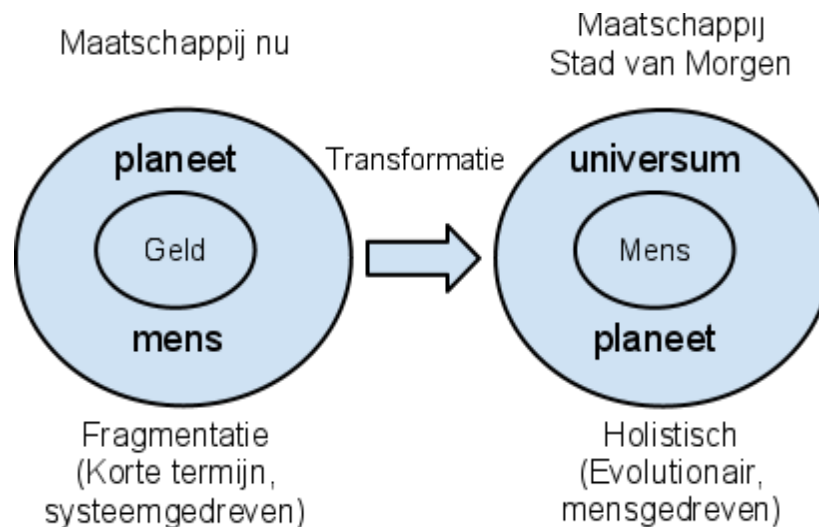
Het is natuurlijk al boeiend om de balans eens een keer op deze manier op te maken. We zetten niet geld centraal maar *energie + talent*. Geld heeft geen enkele geaardheid maar “energie + talent” wel. Het zijn niet zomaar uren, het zijn zelfbewuste uren waarin enorm veel menselijkheid aanwezig is. Die uren geven een chronologisch verloop weer dat is afgestemd om onze beleving van tijd als periodiek rondom onszelf en de zon. Talent geeft een graad van kennis en vaardigheden weer die binnen een bepaalde culturele context bij elkaar komen wegens een doel. 23.000 uren zijn daardoor geladen met de unieke diversiteit van menselijke kennis en kunde die deze som heeft opgeleverd. Men is niet statisch aanwezig geweest maar heeft de uren en talenten ook benut in een nutgedreven processen. In een geldgedreven structuur zou zo iets te meten zijn in een geldelijke winst en verliesrekening maar in een “duurzaamheid”-gedreven structuur geldt natuurlijk een resultaat dat zich uit in winst of verlies op gebied van duurzaamheid. Het blijkt enorm moeilijk om te redeneren vanuit duurzame vooruitgang in plaats van de geldende geldcultuur. Wat is winst op gebied van duurzaamheid? Wat is duurzame vooruitgang überhaupt? Hoe meet je dat?

De kick-off op 24 - juni 2009

Tijdens de kick-off van de Stad van Morgen hebben verschillende presentaties een beeld trachten te scheppen over het begrip “duurzaamheid”. Jean-Paul Close opende met een beeld

¹ De 23.000 uren zijn uitgerekend aan de hand van de werkgroep bijeenkomsten, het aantal uren per bijeenkomst en het aantal deelnemers, hetzelfde voor de congressen en de agenda van het bestuur.

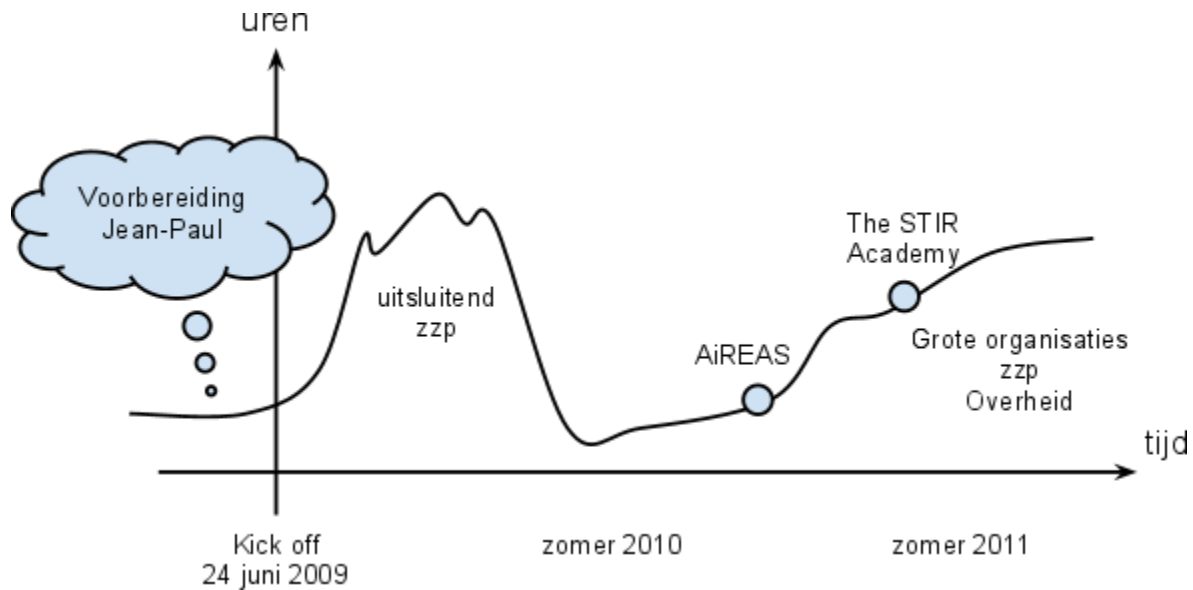
over de menselijke complexiteit, de Zweed Jan Mattson vertelde over bewegende menselijke waarden, Prof. Gerrit Broekstra vertelde over de historische leerprocessen die nu Oost en West verbinden, Prof. Paul de Blot sprak over het gezin, leiderschap en de waarde van de interactie tussen generaties, terwijl ons Herman Wijffels informeerde over de omkering van de “S” dat de gefragmenteerde menselijk focus om zou buigen naar een integraal holistische benadering.



Terugblikkend op die mooie zomerse dag op de Veluwe was de duurzaamheidsboodschap aan de pionierende Stad van Morgen duidelijk: *“neem verantwoordelijkheid voor de structurele transformatie door de theoretische wijsheid toe te gaan passen op de werkelijkheid. Ben bewust, creatief, durf, neem initiatief, werk samen, probeer uit, denk na en “word” de verandering.*” Tijdens de presentaties werd de weg getoond maar de reis moesten we zelf ondergaan. Nu zijn we 30 maanden en 23.000 uren verder. Zien we de weg nog, zijn we op weg of zijn we de weg kwijt?

Credit zijde

Deze kant van de balans toont ons waar de beschikbare middelen vandaan zijn gekomen. In het geval van de energie en talenten is in eerste instantie het startvermogen bepaald door de kleine zelfstandigen (vooral zzp-ers) die zich sinds de kick off bij de Stad van Morgen hebben aangesloten. In de 30 maanden tijd hebben wij zo'n 23.000 vrijwillig aangeboden en daadwerkelijk geïnvesteerde uren geteld. Maar deze uren zijn niet gelijkmatig verdeeld over de tijd, noch is het gebleven bij zzp-ers, vertoont de inzet pieken en dalen en helemaal geen *zichtbare* verhouding tot de eventuele resultaten die zijn geboekt.



Stad van Morgen (Energie + Talent)

De uren in de grafiek tonen alleen maar de tijd die de deelnemers hebben geïnvesteerd binnen de kaders van de Stad van Morgen. Het bijbehorende talent bleek heel divers en zoekende. Op gebied van bewustwording en duurzaamheid zal men ongetwijfeld veel meer zelf hebben gedaan dan in de Stad van Morgen tot uiting kwam. Het proces is nu eenmaal geen “werken” maar een manier van leven, bewust worden en experimenteren, 24 uur per dag. Als we over resultaten spreken dan beperken wij ons tot die vruchten die in de Stad van Morgen behouden zijn gebleven en zijn gerijpt tot werkbare en blijvende coöperatieve samenwerkingsvormen. Welke vruchten zich verder buiten de Stad van Morgen hebben uitgezaaid, of wat de deelnemers zelf ervan hebben opgestoken daar hebben wij helaas weinig zicht op maar de wetenschap dat er overal wel pluïjes naartoe zijn gevlogen die wortel vatten vult ons met vreugde en blijde verwachting. In tegenstelling misschien tot het traditionele bedrijfsleven is de Stad van Morgen erop uit zichzelf overbodig te maken. Dat gebeurt pas wanneer de hele wereldmaatschappij vanuit een mensgedrevenheid functioneert volgens de principes van duurzame vooruitgang zoals gedefinieerd op de homepage van de [Stad van Morgen](#). We hebben nog een lange weg te gaan.

De debet zijde

Deze kant van de balans geeft weer waar de beschikbare *energie en talent* middelen in terecht zijn gekomen en welke resultaten ze hebben opgeleverd? Tijdens de kick-off presentatie werd de weg aangewezen maar hoe bouw je nu een nieuwe maatschappij op basis van de inzichten die men zelf aandraagt of door anderen leert inzien? We bouwen nu eenmaal niet op braakliggend terrein. De oude, geldgedreven maatschappij is nog volop aanwezig en actief. Deze laat zich als diepgewortelde cultuur niet zomaar verdrijven. In meer of mindere mate zijn wij individueel ook nog sterk afhankelijk van de maatschappij die wij willen veranderen. Die afhankelijkheid is per individu verschillende net als de manier waarop wij daar mee omgaan. Vaak zijn wij niet alleen en worden wij omringd door ons gezin, familie, vrienden, relaties, onze materiële verplichtingen en beperkingen.

Iedereen heeft een mening en belang waardoor de keuze van de weg die men in wil slaan niet altijd even gemakkelijk te nemen is. We zijn dus nooit geheel vrij in het maken van onze keuzes en dragen elk een rugzak gevuld met "oude maatschappij" die varieert in gewicht. Dan is de weg die we aangewezen hebben gekregen vaak een uitdaging op zich, of zelfs een belemmering voor onze omgeving die een ieder die er naar kijkt vult met onbegrip. Dat levert nogal wat verwarring op.



Daarom kunnen we de balans van *"Energie en Talent"* niet uitsluitend rationeel bekijken omdat er zoveel emotionele en spirituele componenten bij komen kijken. Juist daarom is deze balans veel interessanter dan de puur rationele, gevoelloze financiële balans. De motivatie voor elke deelnemer om vanuit totale vrijheid deel te nemen aan "de opdracht" van de Stad van Morgen, die zij helemaal zelf mochten voorstellen, oppakken of uitkiezen, was natuurlijk allemaal in essentie hetzelfde: "hoe leef en beleef ik de huidige wereld van geld, chaos, crisis, bewustwording en keuzes maken?". Elke deelnemer beleefde de opdracht op geheel eigen manier. Sommige keken naar de weg voor hen met de vraag of ze daar voldoende steun konden krijgen om hun eigen rugzak verder te kunnen dragen. Anderen zagen de weg als kans om er hun zware rugzak te kunnen legen en voldoende terug te krijgen om te overleven. "Welke zekerheden biedt de ene of de andere wereld mij?" "Is die transformatie wel reeël? Moet ik meeliften of de transformatie zelf vormgeven?" Verschillende opvattingen met eenzelfde persoonlijke doel. De deelnemers waren het over het algemeen over eens dat er iets drastisch moest veranderen. Wat goed was geweest in het verleden was nu in crisis. De presentaties hadden een richting aangewezen maar er zelf aan gaan staan is een hele opgave, verantwoordelijkheid en bewuste keuze. Een belangrijke opmerking van Prof. Paul de Blot wil ik hier nog even aanhalen: "Het gaat niet om overleven maar om leven". Iemand die aan het overleven is voert steeds strijd met de omgeving, maar als je leeft dan ervaar je zelfbewustzijn vanuit innerlijke liefde en hoef je geen strijd meer te voeren, je gaat de mogelijkheden die je toe vallen benutten, je benut je omgeving vanuit je zelfbewustzijn.

In al deze verschillende persoonlijke situaties had ook het bestuur van de Stad van Morgen een belangrijke sturende rol, soms bewust, soms onbewust. De inhoudelijke kick-off was qua boodschap duidelijk geweest en heel bewust samengesteld.

Er ontstond direct een algemene wens om de gehele Nederlandse (en wereld) bevolking ook “bewust” te maken van het bestaan van de weg die wij voor ons uit hadden gelegd. De opkomende bestuurlijke relatie van de Stad van Morgen met het grote ICSE² dat ging openen in Eindhoven als ontmoetingsplek schiep meteen een communicatiecultuur van bewustwordingsontmoetingen en congressen om de wolk van betrokkenheid te laten groeien. De eerste piek in de tekening vertoont een gelijke trend met onze gemeenschappelijke aanwezigheid in het ICSE. Dit suggereert dat omgevingsfactoren zoals het ICSE ook mede de eerste inzet en focus van energie en talent hebben bepaald. Dit is enorm boeiend. ICSE was een ontmoetingsplek bij uitstek dat in September 2009 haar deuren had geopend. Het bood op dat moment de juiste mogelijkheden om bewustwording tot stand te laten brengen met haar auditorium, ontmoetingsplek voor het bedrijfsleven en duizende m2 expo-ruimte. Van de 23.000 uren in 30 maanden hebben zich 17.000 uren in dit ontmoetingscentrum ontwikkelt, gedurende de eerste 12 maanden van het bestaan van de Stad van Morgen. We kunnen dus wel spreken van een tijdelijke explosie van activiteiten mede dankzij het ICSE.

In deze intensieve periode hebben verschillende kartrekkers initiatieven genomen voor het organiseren van bewustwordingscongressen. De congressen waren bedoeld om een boodschap uit te dragen en het grote publiek te betrekken bij de verduurzamingsvisies die gaandeweg in de Stad van Morgen ontstonden en via zelfbewuste mensen in de Stad van Morgen werden gepositioneerd. De congressen hadden een gemiddeld bezoekersaantal van 50 deelnemers, met enkele uitschieters. De meest succesvolle bijeenkomsten sinds de kick-off waren:

- 09-09-09: Dag van de Duurzaamheid - 150 bezoekers (viel samen met de opening van het ICSE) - Kartrekker: Jean-Paul Close
- 03-11-09: Het Nieuwe Werken - 100 bezoekers - Kartrekkers: Jan Beenen en Martin Blonk
- 23-03-10: Culturele diversiteit - 150 bezoekers (samen met Stichting Next Move en Van Abbe Museum): Kartrekker: Luc Knoedler.

Ongelofelijk veel van de energie is gaan zitten in het organiseren van deze congressen waarbij het talent van de organisatoren vooral tot uiting kwam in het bedenken van de concepten, het selecteren en uitnodigen van de sprekers, het netwerken en trachten de congressen vol te krijgen. De congressen waren persoonlijke hoogtepunten voor degenen die het organiseerden en een enorme leerschool voor persoonlijk leiderschap. Elk van de congressen bracht de Stad van Morgen op het randje van de financiële afgrond omdat niet iedereen ook de materiële belasting wist in te dekken en vooral energie stak in de ideologische boodschap. Veel bestuurlijke energie ging daarom uiteindelijk toch zitten in het zoeken naar voldoende financiële ondersteuning om de gaten te dichten die regelmatig vielen.

² ICSE - International Center for Sustainable Excellence startte bijna tegelijk met de Stad van Morgen.

Dat was ook de oorzaak van de breuk met het ICSE daar deze organisatie in haar eerste half jaar haar eigen hoogtepunt al had bereikt en door materiële moeilijkheden bergafwaards ging en steeds verder van haar oorspronkelijk missie kwam te staan. Toen op 01 Juli 2010 het contract met het ICSE werd opgezegd had de Stad van Morgen geen eigen plek meer voor structurele ontmoetingen, konden er geen maandelijkse congressen meer plaatsvinden, bleven enkele kleine uitstaande schulden staan en waren de meeste zzp-ers hun eigen weg weer gegaan. Dat was het einde van de eerste piek fase van de Stad van Morgen.

Wat hebben we zien gebeuren?

De betrokken zzp-ers waren grotendeels uit op korte termijn resultaat (overleven). Velen waren zich bewust van de transitie en gaven direct gehoor aan de oproep maar “er moest ook brood op de plank” komen. De lange termijn is dan geen optie. Het Stad van Morgen gezegde dat “als men brood op de plank wil men eerst graan zal moeten zaaien” werd wel erkend maar kon niet praktisch worden uitgevoerd. De geldgedreven cultuur was steeds te nadrukkelijk aanwezig, mede veroorzaakt door de verplichtingen thuis van de deelnemers en de druk om ouderwets te presteren door het werven van materiële zekerheden. Door congressen te organiseren werd wel de indruk geschapen dat men ergens mee bezig was binnen de context van de maatschappelijke transformatie. Een congres heeft een kop en een staart waarmee men zich projectmatig, passievol kan uitleven. Het is een leerproces voor de betrokken personen, een overdrachtelijke boodschap naar de samenleving en een aaneenschakeling van momenten van intensieve reflectie over de brug tussen de oude en nieuwe wereld die men voor ogen heeft. Veel leden hebben de mogelijkheid aangegrepen om hun visie te koppelen aan hun identiteit op dat gebied door zelfstandig een Stad van Morgen congres te organiseren. De meeste programma's werden dan ook als uiterst positief ervaren omdat het uitgang van de eigen bezieling van de organisatoren.

Allerlei bekende Nederlanders en mensen met bijzondere verantwoordelijkheden en prestaties op gebied van verduurzaming zijn ook steeds bereid gevonden om hun visie te delen door hun persoonlijke aanwezigheid, betrokkenheid of via videoboodschappen. Dit gaf de Stad van Morgen toch een bepaalde positie in de ontwikkelingen van de maatschappij door haar levendigheid, boodschappen en vastberadenheid. De vele pareltjes in de vorm van geheel eigen congressen bleken tevens een zoektocht naar de juiste weg. Of iemand deze heeft gevonden voor zichzelf naar aanleiding van de vele boodschappen en voorbeelden die werden gedeeld is moeilijk te bepalen omdat de beleving complex is. De Stad van Morgen is maar een beweging van vele indrukken waarin een ieder wegwijs moet zien te worden. Het hele proces heeft een lange adem voor iedereen en zeker als het volledig op basis van individuele energie wordt vormgegeven. Wat we ook hebben gezien is dat het enorm moeilijk is om de structurele mensgedreven transformatie plaats te laten vinden vanuit geldgedreven afhankelijkheden. We zien het ICSE (afhankelijk van overheidondersteuning door de enorme afmetingen van het initiatief) en de Kleine Aarde (afhankelijk van de Postcode Loterij) ten onder gaan en MVO Nederland (afhankelijk van gelden uit Den Haag) met veel angst en moeite zich herpositioneren.

Veel andere duurzaamheid initiatieven die wél in stand worden gehouden door overheidsmiddelen zijn puur technologie-gedreven (Brainport, High Tech Automotive, enz). De cultuur in Nederland van geld en technologie voor export, niet voor eigen gebruik, is ook diepgeworteld. Ideologische belangen die daar anders tegenaan kijken moeten zichzelf in stand zien te houden zonder support of een te zware rugzak want anders zijn ze veel te kwetsbaar en gaan ten onder. Stad van Morgen heeft het geluk gehad zich vooral bestuurlijk en met geldelijke verplichtingen enorm klein te houden waardoor wij deze fase hebben kunnen overleven en anderen niet of nauwelijks. Stad van Morgen baseert haar vooruitgang op resultaatgedreven Talent en Energie, niet op geld en dat blijkt een veel veiliger opzet.

Wat hebben wij in deze fase geleerd?

Het korte termijn van zzp-ers:

- We hebben geleerd dat zzp-ers het snelst zijn in het oppakken maar ook verlaten van een beweging. In de vrijheid van verbinding zit ook een stuk vrijblijvendheid. Dat schept verantwoordelijkheden naar beide kanten. De lange termijn moet via korte termijn resultaten voldoende zekerheden blijven bieden.
- Een commitment gaat een zzp-er over het algemeen aan als het teamverband betere mogelijkheden tot het bereiken van een resultaat biedt dan alleen. Hierbij wordt het principe van “delen” vaak argwanend en vanuit veel eigenbelang beleefd. Als overleven geen probleem meer is dan is men vaak ook niet meer bereid om samen te werken aan verandering.
- Het organiseren van een congres was een uitdaging en leerproces dat men ook wist te waarderen, al leverde het geen geld op voor de organisator, wel een netwerk aan nieuwe eigen en gemeenschappelijke contacten en een persoonsgebonden resultaat.
- De zzp-er is sterk afhankelijk van de geldgedreven maatschappij wegens persoonlijke verplichtingen en opgelegde eisen van het systeem. Idealisme en realisme willen dan vaak door elkaar gaan lopen en verward raken.
- Voor de Stad van Morgen betekent dit dat het talent en de energie van zzp-ers uitstekend te benutten is als er bepaalde korte termijn zekerheden worden geboden, in de vorm van geld of andere “waarden” die bij de zzp-er passen. Het is aan de Stad van Morgen om een zzp omgeving te scheppen waarin die zekerheden bijdragen aan de transformatie. Deze complexe verantwoordelijkheid mogen we niet eenzijdig overlaten aan de moedige zzp-er want dan doet hij/zij het liever zelf of helemaal niet.
- We hebben gemerkt dat de zzp-er erg veel waarde hecht aan het behoud van de eigen identiteit en zekerheden (in plaats van te bouwen als onderdeel van een groep) dat dus in de processen gewaarborgd dient te worden.

Afhankelijkheden

- Grote afhankelijkheid van oude geldsystemen creëert vanzelf een geldgedreven overlevingscultuur. Dan is het moeilijk om nieuwe-tijds idealisme te verenigen met oude-tijdse verplichtingen waardoor er verwarring kan ontstaan in de keuzes die men maakt. De genoemde partnerbedrijven zijn hierdoor ten onder gegaan.
- Stad van Morgen heeft zich staande gehouden door zich klein te houden in het geldsysteem en vooral te zoeken naar vergroting in mensgedrevenheid.
- Als de Stad van Morgen samenwerkingsverbanden creëert voor zzp-ers waarin bepaalde zekerheden al zijn vastgelegd dan lopen wij het risico nieuwe afhankelijkheden te creëren en op termijn zelf een onszelf in stand houdende instelling te worden. Het is een uitdaging op zich om daarin de juiste balans te vinden.

Dat zou suggereren dat:

- Door de Stad van Morgen reeds bewust te positioneren binnen de mensgedreven wereld en een transformatieve brug te slaan tussen de oude en nieuwe wereld kan de stichting de transitie tussen oude en nieuwe zekerheden organiseren. Dat kost tijd en energie maar ook visie en daadkracht. Hoe creëer je nieuwe zekerheden in een land dat institutioneel en juridisch dichtgetimmerd is door de oude zekerheden in crisis? Veel interessante initiatieven zien wij ontstaan op gebied van alternatieve waardesystemen maar die zijn óf een slap aftreksel van het oude systeem óf lopen tegen dezelfde muur van problemen aan als wij. Zaaks is om te blijven experimenteren met de visie totdat een uitvoerbare mogelijkheid ontstaat.
- De Stad van Morgen maakt zich het talent van experimenteren eigen zodat die complexe verantwoordelijkheid de individuele zzp-er bespaart blijft maar wél door deze groep kan worden benut. Het moet echter wel inzichtelijk gemaakt worden zodat het doel niet uit het oog wordt verloren door de middelen en men betrokken blijft bij de processen.

Wat heeft de eerste piekfase opgeleverd?

De winst die men zoekt als talent en energie wordt geïnvesteerd in verduurzamingsprocessen is niet eenvoudig te tellen. We hebben drie soorten winst: die van de deelnemer, die van de Stad van Morgen qua beweging en die van de maatschappij/milieu.

- De deelnemer in de deze fase heeft vooral gewerkt aan:
 - eigen bewustwordingsprocessen
 - netwerken
 - organiseren van bijeenkomsten en congressen (resultaatgedreven)
 - het eigen imago op gebied van verduurzamingsprincipes
 - de eigen positionering in de wereld van transitie

Kortom: De deelnemer heeft het eigen talent gebruikt om het aan te vullen in co-creatieve interactie met de andere deelnemers. Ieder voor zich zal een beetje meer talent en bewustzijn hebben toegevoegd aan zichzelf. Sommige deelnemers hebben geprobeerd om via de Stad van Morgen geld te verdienen om hun oude zekerheden weer in te dekken. Dat is lastig gebleken zo niet onmogelijk. De positionering van de Stad van Morgen is juist om iedereen bewust te maken van de andere zekerheden die men zelf in de hand heeft en kan ontwikkelen.

- De Stad van Morgen heeft:
 - aan naamsbekendheid gewonnen
 - zich kunnen verbinden aan grotere instellingen en overheid
 - lokale overheden op alle niveaus in aanraking gebracht met haar visie en wens tot faciliterende samenwerking
 - haar ideologische visie verder kunnen uittesten en verbeteren op gebied van aanpak, praktische haalbaarheid en realiteit zin
 - haar netwerk aan gelijkdenkenden en proces leiders kunnen ontwikkelen
 - de transformatieve wijsheid kunnen ontwikkelen om zich zo min mogelijk kwetsbaar op te stellen voor maximaal resultaat
 - geleerd hoe een brugfunctie functioneert tussen de oude bestaande wereld en een mogelijke nieuwe mensenwereld.

Kortom: Stad van Morgen heeft zich inhoudelijk en uitvoerend kunnen sterken door het experimentele doe-gehalte van haar eerste pioniers.

- De maatschappij/het milieu:
 - heeft een regelmatige communicatieve bijdrage gekregen ten behoeve van haar eigen bewustzijnsontwikkeling.
 - het aantal actieve en passieve culture creatives heeft zich mede dankzij deze fase uitgebreid, alleen hebben wij geen zicht op het korte termijn effect noch hoe of wat zij organiseren. Er zijn een aantal kleinschalige initiatieven bijgekomen.
 - vertoont de oude orde steeds meer barsten en problemen die krampachtig worden aangepakt door de bestaande instellingen en verhoudingen.
 - het proces van instorting en vernieuwing is overal gaande, niet alleen in de Stad van Morgen. De Stad van Morgen kan de omgeving gebruiken om te versnellen door hoop en zekerheden te ontwikkelen in haar eigen uitgedragen visie en processen.

Kortom: De maatschappij is duidelijk aan het veranderen van binnen uit. Kansrijke initiatieven hebben moeite om wortel te schieten in de harde bodem van de oude wereld en dreigen snel ten onder te gaan. Er moet dus veel gezaaid worden om ergens in de barsten van de oude wereld in crisis een plekje te vinden waarin vernieuwing kan ontstaan.

Ondanks alle papieren noodzaak van de transitie is het permanent zaiend experimenteren zonder garantie van succes ook een belangrijke moderne les. In de loop van 2010 was de overheid in crisis maar toonde het bedrijfsleven weer een licht herstel. De boodschap van verduurzaming werd dus ondergeschikt aan de verwachting dat het oude zich ging herstellen. Alle ogen richtten zich weer op business as usual, ook de zzp-ers kregen weer nieuwe kansen als tijdelijke interimers.

De eerste dip

Toen de verzamelplek ICSE uit ons zicht verdween was ook de hangplek van de Stad van Morgen verdwenen. De overgebleven groepjes (energie, mijn wijk, mobiliteit en leiderschap) wilden van een gemakkelijke overlegcultuur zichzelf transformeren naar een beweging. Men werd meer resultaat gedreven en ging op acquisitiebezoek om support te krijgen voor de ideeën. Dat bleek niet eenvoudig. Nederland zit flink dichtgetimmerd met allerlei bestuurlijke en institutionele verhoudingen. Men vond de ideeën prachtig om ze daarna vooral eens zelf uit te gaan proberen binnen hun overlevingstrategie, zonder succes overigens maar wel met de frustratie en boosheid van de zzp-ers die er veel energie in hadden gestopt. Zij zagen hun ideeën ingepikt worden en in het systeem vermangelen. De dip van de Stad van Morgen ging als gezegd gepaard met een nieuwe opleving van “het oude” in de markt van ondernemerschap. Er heerste weer wat optimisme waardoor de aandacht van de zzp-er zich verlegde naar werk maar de grote instellingen zich juist bewust gingen interesseren in verduurzamingsideeën voor eigen gebruik.

Andere overleggroepjes gingen verder op andere locaties en verloren gaandeweg het “Stad van Morgen” gevoel en de aansluiting met het gemeenschappelijke kader. De kartrekker nam zelf verantwoordelijkheid én de identiteit over van het initiatief door zelf nieuwe kaders te bepalen voor de uitdaging. Men ging experimenteren volgens eigen criteria. Dit is hun goed recht. Gaandeweg hebben we toch kunnen observeren dat men door de opbouw van eigen ervaringen weer tot dezelfde conclusies kwam als we al vanaf het begin hanteerden binnen de Stad van Morgen. Dat kan als tijdverlies worden opgevat maar toch ook een grandioze kans voor de betrokken personen om zelfstandig tot bepaalde inzichten te komen zonder ze zomaar te aanvaarden van iemand anders. Voor degenen die toch in de Stad van Morgen waren gebleven was het een bevestiging dat de kaders die wij hanteren toch voldeden.

Tijdens deze eerste dip moest ik zelf de reflectie aangaan over dit continuïteitsvraagstuk. Er was een gevoel van teleurstelling maar ook van hernieuwde energie. De vraag speelde waarom geen van de initiatieven was doorgestoten naar een bruikbaar platform en continuïteit? In September 2010 besloot ik zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de nog lopende processen, zonder kartrekkers dus. Dat betekende dat alles weer even om mij draaide net als voor de kick-off een jaar eerder. In totaal had ik vier concrete onderwerpen in behandeling: mijn wijk, mobiliteit, leiderschap en energie en besloot mij te concentreren op Eindhoven. De complexiteit verlangde een holistische benadering maar de maatschappij was verzuild en gefragmenteerd.

Het was dus zaak om de belangen te gaan verenigen en dat verlangt het bouwen van een hecht netwerk rondom een gebied. Dit kan niet op afstand dus besloot ik Eindhoven te benutten als mijn eigen werkgebied ondanks alle grote ambities. Het was voor mij een mooie kans om te kijken of ik zelf wel iets gestructureerds op poten kon zetten? Ondertussen was ik nog steeds actief als spreker, columnist en gast-docent in MBA programma's. Door deze combinatie van factoren kwam ik steeds hoger in de structuren van de politiek en het bedrijfsleven terecht. Velen zagen wel wat in mijn verhaal, boodschap en de Stad van Morgen. Grotere bedrijven gingen ons sponsoren hetgeen wat rust gaf omdat ik zo de kleine achterstanden van de stichting weg kon werken en met sterke referenties proberen wat meters te maken. Mobiliteit en energie bleken tekens weer te verzenden in institutionele moerassen. Niemand leek verantwoordelijkheid te willen nemen wegens allerlei belangenverstrengelingen of gebrek aan prioriteit. Maar de "mijn wijk" en "leiderschap" concepten kregen wél een boeiende wending.

"Mijn wijk" begon met "Het Nieuwe Werken". Ik ontwikkelde het "mijn wijk" concept om het nieuwe werken ook een demografische plek te geven. Dit plaatste mij in een internationaal internet debat in Amsterdam over regionale luchtkwaliteit in relatie tot mobiliteit en het nieuwe werken. Zo kwam ik in aanraking met de universiteit van Madrid waar men een 3D presentatie had van metingen van luchtkwaliteit met verkeer in virtuele tijd. Cisco presenteerde een Amsterdams experiment met een relatie tussen luchtkwaliteit en het nieuwe werken. Ik zag ineens de mogelijkheid om gebiedsontwikkeling (het mijn wijk concept) te koppelen aan high tech metingen in real time, verbonden aan volksgezondheid. Dankzij de contacten van één van de partners van de Stad van Morgen binnen directies van high tech bedrijven en mijn eigen gesprekken met de directie van de provinciale en gemeentelijke overheid ontstond al snel de coöperatie AiREAS. Het was boeiend om te zien hoe dit proces was gelopen.

Het "leiderschap" concept ging uit van het richting geven van maatschappelijke verantwoordelijkheden door te reageren op de consequenties en oorzaak van onze huidige levensstijl en maatschappelijke organisatie. We hadden de effecten van de kredietcrisis gezien waar geen enkele vorm van wereldleiderschap had kunnen voorkomen dat we in een wereldwijde crisis waren aangeland. Het politieke leiderschap uitte zich door snel te reageren maar niemand pakte de oorzaak aan. Prof. Paul de Blot had al aangegeven dat "leiderschap" in onze traditionele opvattingen niet bestond maar dat wij geleid werden door externe omstandigheden. Echt leiderschap was dan ook "ons talent om ons aan te passen aan steeds veranderende omstandigheden vanuit (zelf)bewustzijn". Toen de leiderschapsgroep niet tot een eenduidige aanpak kon komen viel ook deze uiteen. Alleen Nicolette Meeder bleef over in de Stad van Morgen. Zij pakte het concept op om vanuit een opleiding en bewustwordingsbeeld rondom deze vorm van leiderschap te kijken naar onze toekomstige generaties in de vorm van onze kinderen. Er ontstond een visie om het onderwijs aan te pakken en de zoektocht oriënteerde zich nu daarop. Dat is ook een heel proces van reflecterend uitproberen geworden dat uiteindelijk uitkwam op het project "ondernemer van je eigen leven".

De tweede groeihelling van de Stad van Morgen was begonnen maar vertoonde hele andere deelnemers, motieven en samenwerkingsvormen dan in de tijd van de congressen en zzp-ers. De energie die beschikbaar en inzetbaar werd bleek nu te komen van grote, machtige instellingen te komen die met duizenden mensen personeel een wederkerige bijdrage gingen leveren aan de missie van de kleine Stad van Morgen. Ook hier speelde het korte termijn maar vooral binnen de context van een lange termijn. Dat was een groot verschil.

De Stad van Morgen ontwikkelde zich als een kweektuin waarin vruchten zich rijpten om zich zelfstandig voort te zetten (AiREAS en The STIR Academy) maar waarin ook veel geëxperimenteerd kon worden rondom het kweken zelf. Zo bleef de Stad van Morgen steeds transformatief en klein, hoe groot ook haar coöperatieve vruchten konden uitgroeien.

Wat hebben wij zien gebeuren?

Door zelf verantwoordelijkheid te nemen kon ik proberen vast te houden aan een visie (mobiliteitstransitie) of mij openstellen voor constante veranderingen (mijn wijk, leiderschap). Prof. Paul de Blot had al aangegeven dat alles wat hij gepland had nooit uit was gekomen en dit kon ik ook beamen. Door mij open te stellen voor mogelijkheden die mij toe vielen uit de omgeving bleek creativiteit in staat om wél op iets werkbaars uit te komen. Kijk hoe ik strandde met mobiliteit en energie maar het concept “het nieuwe werken” zich transformeerde in korte tijd van -> mijn wijk -> mobiliteit -> Amsterdam -> luchtkwaliteit -> Madrid -> 3D technologie -> gebiedsontwikkeling -> de juiste mensen -> coöperatie -> AiREAS -> Local AiREAS Eindhoven ->..... Ook “zorg” ontwikkelde zich via “leiderschap” en “onderwijs” tot een beweging “The STIR Academy”.....

Terwijl in AiREAS zich de grote giganten verzamelden om met ons een geheel te gaan vormen, met lokale proof of concept qua technieken maar ook organisatievorm, ging de zoektocht naar ons onderwijsformaat onverminderd door maar vertoonde dezelfde kenmerken van ontwikkeling als wat ons tot AiREAS had gebracht. Dit bestond uit het vastpakken van een actueel idee binnen een holistische benadering en experimenteren vanuit verschillende invalshoeken totdat een aansluiting ineens functioneert. Daarna doorpakken in coöperatieve zin.

In geen van beide gevallen is geld ter sprake geweest. Steeds is het concrete doel (luchtkwaliteit voor volksgezondheid en zelfredzaamheid in aanpassing) de stuwende kracht geweest. Wel werd er gekeken om kosten te dekken vanuit zelfstandige deelnemers en kartrekkers. Dat was vaak al moeilijk genoeg maar schepte wel een stuk creativiteit in de uitvoering. Zo werden de ontmoetingen van AiREAS ruimtelijk gefaciliteerd door de overheid en voor de STIR Academy door de scholen. Het ging voor de Stad van Morgen nooit om de dode muren maar om de levendigheid van het doelgericht samen komen. Waarom dan betalen voor ruimtes als deze al ongebruikt voor handen zijn? Een nieuwe cultuur was geboren.

Wat hebben geleerd?

In de tekst hierboven hebben we al wat leermomenten gezien. Als ik nu kijk naar de complexe zaken waar ik mijzelf toe heb aangezet als eindverantwoordelijke kan ik de volgende lessen concluderen. Hier en daar gebruik ik beeldspraak om e.e.a. duidelijk te maken:

- Nederland is enorm dichtgespijkerd met instellingen waarvan er ongetwijfeld een flink aantal overbodig zijn als we er afstandelijk naar kijken. Maar terwijl zij er nog zijn positioneren zij zich in de maatschappij op hun eigen levendige manier. Een hoge boom is pas omgevallen als ie ligt, niet als hij wankel staat. Zolang de boom staat zullen er bladeren aan komen, erin genesteld worden en er vruchten aan groeien. Het heeft dus weinig zin om een grote boom te behandelen alsof ie omgevallen is als deze nog staat. Een staande, maar ook een gevallen boom behoort tot de omgeving die wij benutten om te leven vanuit bewustzijn. Ons aanpassingsvermogen doet de rest.
- Door ons te positioneren in de nieuwe wereld die wij voor ogen hebben wilden wij de oude wereld regelmatig al als afgeschreven beschouwen en op die manier ook optreden. Dan doen we onrecht aan het verleden en de vele mensen die in de bestaande structuren met de beste wil van de wereld proberen er iets van te maken, ook in de politiek en het grote bedrijfsleven of de instellingen.
- Elke organisatie in Nederland heeft haar bestaansrecht te danken aan beslissingen en situaties uit het verleden en werkt er hard aan om het bestaansrecht te behouden. Het is niet aan de Stad van Morgen om het bestaansrecht van een organisatie in twijfel te trekken. Het is aan de Stad van Morgen om elke organisatie deelgenoot te maken van een verandering die in het belang is van allemaal. Het is aan de organisatie om ook die uitnodiging te beoordelen binnen haar eigen belangen.
- We leven in een uiterst gefragmenteerde maatschappij waar voor elk thema wel een verantwoordelijkheid te vinden is. De Stad van Morgen hanteert een holistische benadering. Wij dienen dan niet een verandering voor te stellen die binnen de fragmentatie ligt want dan zitten wij altijd in het vaarwater van een belangenpartij die daar altijd machtiger in is dan wij. Dat is dan ook waarom wij geen succes hebben geboekt op gebied van mobiliteit, energie, zorg, leiderschap, onderwijs, bouwprojecten, enz. En daarom hebben wij wél succes bij de holistische benadering waar wij de gefragmenteerde partijen bij uit kunnen nodigen.
- De kracht van de Stad van Morgen is om iets toe te voegen dat nog niet bestaat en waar iedereen zich aan kan verbinden vanuit het gefragmenteerde eigenbelang. Door de holistische benadering zijn wij onafhankelijk en resultaatgedreven. Het maakt niet uit of bomen omvallen of blijven staan. Dat hoort bij de dynamiek van het bos. Het holistische, mensgedreven resultaat wordt flexibel en dynamisch bereikt door de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid door alle partijen die dat nog kunnen. Wij oordelen niet en beoordelen niet, wij stimuleren alleen naar een eindresultaat dat past binnen het hogere doel van duurzame vooruitgang (gezondheid, vitaliteit, veilig en een zich dynamisch aanpassende maatschappij)

- Door de bovenstaande opstelling worden bestaande partijen in hun eigen kracht verbonden aan een richting. Er hoeven dus geen nieuwe partijen te worden bedacht, geen concurrentie aangegaan noch worden geschopt tegen bestaande structuren. Zij die sterk zijn blijven betrokken, zij die omvallen verdwijnen uit het proces dat zich op die manier organisch opschoont en nieuwe ruimtes biedt. Alleen het resultaat is van belang.
- In het proces zitten veel valkuilen die door mensen zelf worden gegraven. In de hectiek van het overleven in een snel veranderende omgeving worden allerlei menselijke onhebbelijkheden toegepast. Zo ook in de holistische processen binnen de Stad van Morgen waar een grote diversiteit aan menselijke partijen samen moeten werken in een veranderende cultuur. De oude geldgedrevenheid zorgt er voor dat organisaties vaak het eigenbelang vooropstellen en het gemeenschappelijke belang ondermijnen. Het is de taak van de Stad van Morgen om het resultaat voor ogen te houden en de deelnemers daarbij te betrekken. De onhebbelijkheden vormen dan een emotionele bron van bewustwording die het proces op termijn alleen maar versterken door de reactie die ze veroorzaken.
- Vastberadenheid in een mensgedreven zelfbewuste visie blijkt een verbindende kracht die overtuigend werkt bij de deelnemers die zich gesterkt voelen door de eenduidigheid in de aanpak. Deze kunnen zij vanuit hun gefragmenteerde aanpak zelfstandig niet uitvoeren noch er verantwoordelijkheid voor nemen. Binnen de Stad van Morgen wel. Men moet echter wel wennen aan een nieuwe onafhankelijke, verbindende speler die krachtig blijkt in haar unieke positionering buiten het geldgedreven klimaat.
- Vooral de overheid heeft moeite met de rol van de Stad van Morgen omdat men veelal onterecht de overheid als eindverantwoordelijke voor maatschappelijke belangen heeft gezien. Zo heeft de overheid zich zelf ook lange tijd gepositioneerd waardoor er een wildgroei aan interne expertise is ontstaan dat de structuur bureaucratisch, log, regulerend en kostbaar heeft gemaakt, maar niet aanpassingsgezind. Bestuurlijk zegt de lokale overheid vaak “Jean-Paul, zo als jij het doet ziet de nieuwe wereld er uit, zo moet het!”. Ambtelijk reageert men “Jean-Paul, dit is de omgekeerde wereld, ineens wordt ik in mijn eigen “huis” uitgenodigd door een burgerpartij om verantwoordelijkheid te nemen voor een complex maatschappelijk thema...”. Sommige ambtenaren omarmen het initiatief omdat zij hierin de kans zien om hun verantwoordelijkheden wél waar te maken, maar vele anderen zien het als bedreiging voor hun positie.
- Boeiend is dat de Stad van Morgen niet de positie inneemt van de partijen die zich aan haar verbinden maar juist in de verbinding hen de kans geeft zichzelf te zijn, zonder dat er onjuiste verwachtingen verbonden worden aan de instantie.
- Wat tevens enorm uitdagend is voor de deelnemers aan de processen is dat zij deelgenoot gemaakt worden aan de integrale verantwoordelijkheid voor het uiteindelijk te behalen resultaat. Dat is een enorme omslag voor de betrokken partijen dat vaak onwennig en schoorvoetend wordt aanvaard. Maar eenmaal verweven in het proces begint men in te zien hoe krachtig dit ook voor hen is als men de expertise aanpast aan het geheel.

- Een product bijvoorbeeld is pas waardevol als het zich in het resultaatgerichte geheel bewijst, niet vooraf. De verantwoordelijkheid voor het resultaat wordt niet in ketens van deeltjes overgedragen maar integraal door alle partijen in het proces aanvaard. Dit maakt het proces snel, effectief en resultaatgedreven waarbij men elke grote uitdaging in principe aankan mits de partijen samen werken op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen en toegepaste expertise, talent en energie.
- Doorslaggevend in de aanpak is de low-cost maar uiterst professionele structuur die vorm geeft aan een concrete resultaatgedreven karakter. AiREAS zou nooit ontstaan zonder de high tech inzichten, diplomatie en doorzettingsvermogen van Marco van Lochem (doen) naast de strategisch visionaire vastberadenheid van mij (zijn). Ook in die doe en zijn combinatie worden wij samen regelmatig uitgedaagd tot gemeenschappelijke reflectie. The STIR Academy zou zich nog kunnen sterken door de aanvulling van een doe-persoonlijkheid daar zowel Nicolette Meeder en ikzelf sterk het zijn's niveau ontwikkelen van het programma en rond de doe-complexiteit veel effectiever zouden kunnen zijn met wat hulp. Dit ontstaat vanzelf naar mate we resultaten boeken. Toch blijft het een punt van aandacht.

Kortom: De tweede stijgende helling is veelbelovend door de kracht die zich erin ontwikkelt en die onevenaarbaar lijkt door bestaande partijen in de wereld. Toch is het nog kwetsbaar omdat de kennis van de aanpak beperkt is tot een klein groepje mensen (Marco, Nicolette en Jean-Paul) die ook nog niet los van elkaar kunnen functioneren wegens het aanvullende karakter van hun functioneren. Wel is de basis gelegd voor de transformatie van de complexe maatschappij met behulp van de krachtige instellingen.

Conclusie na 23000 uur energie & talent

- Een maatschappij die gestructureerd is rond samenwerkend energie en talent is in staat bergen te verzetten als men maar een duidelijk aanvaardbaar doel voor ogen heeft. Geld is geen doel, welzijn en stabiliteit wel.
- Er bestaat (nog) geen directe link tussen energie, talent en resultaat met "brood op de plank" volgens het geldsysteem.
- De waarden in het mensgedreven systeem en geldgedreven systeem zijn structureel anders.
 - Op institutioneel niveau kan er wel draagvlak gecreëerd worden voor een brug tussen beide systemen omdat het holistische belang inzichtelijk gemaakt kan worden en de gesalarieerde deelnemers geen eigen overlevingsdrang hebben anders dan het behoud van hun functie.
 - Op zpp niveau is het enorm moeilijk om draagvlak te creëren omdat men zelf zekerheden in stand moet houden waardoor de lange termijn uit het zicht verdwijnt en alleen de korte termijn overblijft. Daar moet ook mee te werken zijn alleen hebben we nog niet ontdekt hoe ten behoeve van continuïteit en resultaat.

- De kracht van de Stad van Morgen in deze tijden is haar flexibiliteit om zich constant aan te passen aan de omstandigheden. Zodra ergens in het moeras van crisis, chaos en veranderingen vaste bodem is gevonden dan kan die uitgebouwd worden zonder dat er nieuwe instituten ontstaan maar gebruik makend van bestaande instellingen.
- De Stad van Morgen moet zich blijven concentreren op het scheppen van kansen voor vooruitgang en operationele zekerheden voor haar deelnemers door de lange termijn te voorzien van korte termijn resultaten. Hierbij zijn wij ons bewust dat wij werken in een omgeving van angst en onzekerheden door crisissen in de geldsystemen. Door ons te concentreren op hoop en positiviteit uit de mensgedreven aanpak kunnen wij steeds doorzetten door mensen en instellingen daaraan te verbinden.
- De zoektocht van de Stad van Morgen is daarom niet alleen transformatief in de complexiteit van (mensgedreven) resultaatgerichte samenwerkingsvormen maar ook naar alternatieve manieren om zekerheden te verschaffen.

De toekomst

De Stad van Morgen heeft een goede basis ontwikkeld op gebied van doelgerichte samenwerking van instellingen. Deze zullen wij natuurlijk voortzetten ondanks of dankzij de druk op de instellingen door financiële crisissen. De kracht van de visie en aanpak die zich heeft ontwikkeld kan zich ook gaan manifesteren in andere uitdagingen. Ook daar geldt weer de open flexibiliteit en het aanpassingsvermogen om te komen tot een vaste basis waaruit een zelfstandige coöperatieve kan ontstaan.

Door zich lokaal te bewijzen in Eindhoven ontstaat de basis om ook elders in het land de aanpak toe te passen of uit te dragen aan lokale initiatiefnemers mocht daar aanleiding toe ontstaan. Dat zou ervan uitgaan dat het pionierschap van de Stad van Morgen nog ongeëvenaard zou zijn. Die arrogantie kunnen wij ons niet permitteren. Er zijn steeds meer talentvolle mensen bezig met dit transformatieproces en het is zaak om van elkaar te leren en elkaar te versterken door samenwerking. Het local for local principe dat wij in Eindhoven toepassen kan alleen ook door local for local initiatiefnemers en netwerken elders worden gedragen. Dat geldt ook andersom. Wij in Eindhoven dienen steeds open te staan voor de successen die men elders boekt en daaruit energie en inspiratie putten voor onze eigen vooruitgang. Dan pas ontstaat er een globale beweging die niet persoonsafhankelijk is maar gedreven wordt door bewustzijn en lokaal talent.

De andere kans die ontstaat is de mogelijkheid om de reeds ontstane coöperatieven ook internationaal te gaan positioneren en daarmee te gaan experimenteren met de aanpak in andere maatschappelijke culturen. Een aanzet daartoe is al gemaakt in Madrid en Milaan waarbij vooral Madrid goede tekenen van vooruitgang toont.

Graag wil de Stad van Morgen haar band met de zzp-er weer herstellen. Met de wetenschap van de eerste piek moet er genoeg kennis en basis zijn om hier vorm aan te geven.

In tegenstelling tot de gesalarieerde institutionele medewerker verwacht de zzp-er ook korte termijn resultaten in het geldsysteem voor het eigen levensonderhoud. Als de Stad van Morgen daarin tegemoet komt dan loopt het de kans om nieuwe materiele afhankelijkheden te creëren voor de kleine zelfstandige. Dat zou strijdig zijn met de missie van de Stad van Morgen.

Misschien ligt de kans wel in de STIR Academy waarin de manier waarop we congressen organiseerden als onbewuste zelf-leiderschap ontwikkeling van de zzp-er tot een optie kan behoren. Deze analyse zal er zeker toe bijdragen dat dit opgenomen wordt in het experimentele karakter van de Stad van Morgen en de Academy.

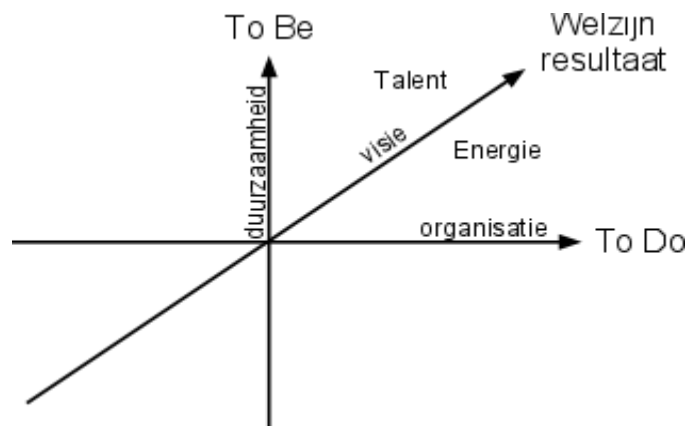
Wat heeft de dip en tweede piek opgeleverd?

Wederom kijken we naar de deelnemer, de Stad van Morgen en de maatschappij/milieu:

- De deelnemer is niet meer de zzp-er maar de grote institutionele instelling (overheid, onderwijs, burger instellingen en technologische bedrijven).
 - de mogelijkheid zich te manifesteren in het grote belang door zichzelf te zijn en zonder te hoeven concurreren op prijs of product maar met talent en energie voor resultaat.
 - resultaatgedrevenheid die er toe doet (men krijgt echt iets voor elkaar dat aanzien geeft)
 - samenwerkingen die anders voor onmogelijk werd gehouden
 - herindeling van institutionele maatschappelijke verantwoordelijkheden (in pioniersfase)
- De Stad van Morgen heeft:
 - zich door de dip veel kleiner gemaakt maar gigantisch vergroot in continuïteit en doelgerichtheid
 - is in aanzien gestegen in verschillende sectoren met name rond integraal duurzame gebiedsontwikkeling
 - beperkt zich vooralsnog geografisch tot Eindhoven (en Prov. Noord Brabant) voor het bewijzen van de aanpak
 - komt steeds vaker in zicht van grote belangenpartijen voor inzichten, samenwerking en gemeenschappelijke experimenten
 - is even haar verbintenis kwijt met de zzp wereld (behalve in onderwijs)
- De maatschappij/milieu heeft:
 - een ondernemende basis gelegd voor concrete projectmatige samenwerking naar echte mensgerichte resultaten.
 - al deze resultaten zijn meetbaar en opnieuw uitvoerbaar binnen de context van andere omgevingen

- in een pioniersfase de transformatie aanvaard zonder dat het nog de huidige maatschappij ter discussie stelt. Het geschiedt van binnen uit en organisch vanuit visie en samenwerking zonder dat de crisissen eerst ruimte scheppen of slachtoffers vergen. Dat scheidt vertrouwen dat de diversiteit ook haar werk kan doen als het maar vast wordt gehouden in de aanpak.
- de zzp-er is enorm kwetsbaar door de noodzaak tot overleven waardoor ze maar moeizaam deel uitmaken van de transitie door gebrek aan commitment, betrouwbaarheid en continuïteit.
- of de Stad van Morgen een brug kan slaan tussen de grote maatschappelijke krachten die het naar duurzame vooruitgang tracht te sturen en de bottom-up van de zzp-gemeenschap is een vraag die zich de komende tijd zal gaan beantwoorden.

Tot zover de resultaten van de Energie & Talent balans van 30 maanden Stad van Morgen en 23.000 uren van energie en talent binnen een mensgedreven visie. We zijn benieuwd wat de volgende 30 maanden gaan brengen? Hoeveel uren? Welke talenten? En welke resultaten?



Het menselijke complexiteiten model van Jean-Paul Close gebruikt als kader in de Stad van Morgen

Jean-Paul Close

www.stadvanmorgen.com

0654326615