

Leergang Strategie in praktijk voor gemeenten

Tweede editie (2021)

De Denkacademie



Wat zeggen onze klanten?

‘Ik heb er veel van geleerd. De theorie was heel onderhoudend en relevant voor onze praktijk. De trainers zijn zeer enthousiast en hebben grote kennis van zaken.’

— Raad voor Volksgezondheid en Samenleving

‘Ik ben onder de indruk van de mate waarin ze zich in onze inhoudelijke context hebben verplaatst’ en: ‘Hun enthousiasme is aanstekelijk.’

— College ter Beoordeling van Geneesmiddelen

‘De trainingen van De Denkademie zijn niet alleen heel leerzaam, ze zijn ook gewoon leuk. Zo gaat het verbeteren van je argumentatietechniek bijna vanzelf.’

— Fonds Podiumkunsten

‘Een mooie manier om reflectie op gang te brengen bij een doelgroep die dit van oudsher niet als makkelijk ervaart.’

— Gemeente Dordrecht

‘De cursus is zeer goed geland. Het heeft ons een gemeenschappelijke taal gegeven en we zijn veel meer bezig met mindmappen en ordenen.’

— Jeroen Bosch Ziekenhuis

‘Voor het eerst in mijn leven heb ik dan ook het gevoel gehad dat een opleiding/cursus/training een daadwerkelijke verrijking is van mijn denkpatronen in het dagelijks leven. Door niet direct te doen, maar mezelf eerst af te vragen wat de mogelijke effecten zijn zorg ik er voor dat ik als geboren ‘doener’ mezelf behoed voor ondoordachte stappen.’

— Binck Bank

‘Zowel achter als voor de schermen ben ik erg onder de indruk van het werk van De Argumentenfabriek!’

— Gemeente Schiedam

‘De training helder denken heeft ons geholpen onze interne denkprocessen goed onder de loep te nemen.’

— Meyer Monitor

Inhoudsopgave

Aanleiding

1. Wat is de aanleiding? 4

Inhoud van de leergang

2. Welke voordelen biedt de leergang voor gemeenten en strategen? 4
3. Wat is het programma van de leergang? 6
4. Welke concrete producten levert de leergang op? 10

Organisatie van de leergang

5. Hoe organiseren we de leergang? 10
6. Wie zijn de trainers? 11
7. Waarom De Denkademie? 11
8. Wat zijn de kosten? 12

Inschrijving

9. Hoe melden deelnemers zich aan? 12

1. Wat is de aanleiding?

De Argumentenfabriek en De Denkademie helpen organisaties in het openbaar bestuur al meer dan tien jaar met nadenken over complexe vraagstukken. Ook bij gemeenten doen en deden we veel werk:

- De Argumentenfabriek begeleidde de afgelopen jaren [projecten](#) voor tientallen gemeenten, groot en klein.
- De Denkademie, [trainingentak van de fabriek](#), trainde allerlei mensen binnen gemeenten, van bestuurders tot strategen tot uitvoerende medewerkers.
- Naast dit werk voor individuele gemeenten, hielpen we ze ook in gezamenlijke projecten. Zo werkten we in 2019 met tien gemeenten aan een [boek over de energietransitie](#) en de rol van gemeenten hierin.

Gezien het enthousiasme van gemeenten over het proces en eindproduct, inventariseerden we begin 2020 opnieuw waar de interesse van gemeenten lag. Naast een aantal inhoudelijke thema's (effectiviteit van beleid in het sociaal domein, klimaatadaptatie), blijkt ook een 'leergang voor strategen' op veel belangstelling te kunnen rekenen. Om de leerwensen in kaart te brengen, organiseerden we in februari 2020 een bijeenkomst. We vroegen strategen naar de vragen waar ze mee worstelen, en wat ze zou kunnen helpen bij deze worsteling. Na het toetsen van een conceptprogramma bij de deelnemers, ontwierpen we dit voorstel. In 2020 startte de eerste editie van deze leergang. Vanwege de grote belangstelling bij gemeenten starten we in 2021 een tweede editie.

We geven hieronder een overzicht van de voordelen, de inhoud en de organisatie van de leergang. Achtergrondinformatie over De Denkademie en trainers kunt u ook lezen. En tot slot informatie over deelname en inschrijving.

2. Welke voordelen biedt de leergang voor gemeenten en strategen?

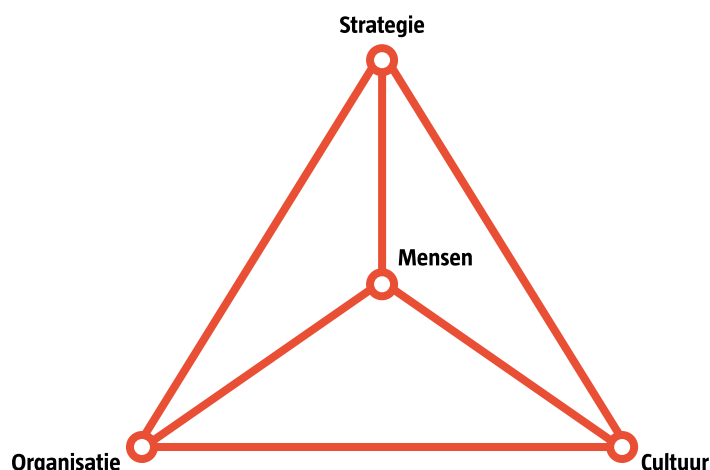
We ontwierpen deze leergang voor een specifieke doelgroep: **gemeentelijke strategen**. In het bijzonder strategen van relatief grote gemeenten (zoals de G4- en G40-steden). Deze gemeenten staan voor complexe vraagstukken, maar hebben niet altijd de schaal om oplossingen af te dwingen, zoals het Rijk dat soms wel kan. Heldere strategie formuleren is dan behoorlijk uitdagend. De individuele strateeg ziet deze uitdaging vertaald in tal van concrete vraagstukken. Hoe krijg ik onderwerpen op de agenda? Hoe overtuig ik belanghebbenden van een strategische richting? Welke taken neem ik op me en welke niet?

In paragraaf 3 laten we zien met welk inhoudelijk programma we deze vraagstukken helpen oplossen. Eerst sommen we op wat de voordelen van deelname aan de leergang zijn. We hebben de voordelen gesplitst in twee categorieën: voordelen voor gemeenten, en voordelen voor individuele strategen.

Wat zijn de voordelen voor Gemeenten?

Voordeel	Toelichting
Groter strategisch vermogen	Het strategisch vermogen van een gemeente bestaat uit diverse elementen (zie figuur 1). Denk bijvoorbeeld aan de organisatie (zoals structuur en processen), mensen (zoals kennis en vaardigheden) en de cultuur (zoals waarden en werkhoudingen). Na afloop van de leergang doorgronden deelnemers het strategisch vermogen van hun eigen gemeente, en weten ze hoe ze dit kunnen vergroten.
Effectievere en efficiëntere strategen	Na afloop van de leergang kunnen deelnemers beter en sneller het strategische werk doen dat hun gemeente nodig heeft. Ze hebben zicht op de rollen die ze kunnen innemen en kunnen hierin een heldere keuze maken, passend binnen de organisatie, processen en cultuur van hun gemeente. Ook hebben ze nieuwe en bewezen denkgereedschap in handen, zoals de Beleidskaart, de Doelenladder en de Waardenmatrix. Tijdens de leergang brengen ze het gereedschap meteen in de praktijk in een relevante en actuele casus van hun eigen gemeente. Ook leren ze tijdens de leergang van elkaar en van gastdocenten die hun inzichten over strategie komen delen.
Grip op een strategisch vraagstuk	Tijdens de leergang werken deelnemers aan een strategisch vraagstuk. Deze doordenken ze van begin (analyse) tot eind (een beleidskeuze). Ze doen dat tijdens de trainingsdagen, maar vooral ook hiertussen: met collega's en bestuurders. Zo bereiden de deelnemers weloverwogen besluitvorming over een actueel strategisch vraagstuk voor.

Welke elementen zijn van belang bij het nadenken over een strategie van een organisatie?



Figuur 1: Het strategiemodel

Wat zijn de voordelen voor STRATEGEN?

Voordeel	Toelichting
Meer zelfinzicht	Strategen worden in deze leergang uitgedaagd zichzelf te analyseren en verbeteren. Vragen die aan de orde komen, zijn onder meer: Wat voor denker ben ik? In welke rollen heb ik als strateeg maximale waarde voor de gemeente? Welke vaardigheden kan ik verbeteren? Welke waarden vind ik belangrijk? Hoe verschilt mijn aanpak van andere strategen en wat zijn hier de voor- en nadelen van? Dit zelfinzicht maakt het mogelijk heldere afwegingen te maken over je werkwijze en ontwikkeling en vergroot je werkplezier.
Meer inzicht in het strategisch vermogen van de eigen gemeente	We maken tijdens de leergang onder meer een kaart over het strategisch vermogen van gemeenten. Hiermee kunnen strategen het strategisch vermogen van hun eigen gemeenten helder in kaart brengen. Deze analyse is onderdeel van de leergang. Door dit onderdeel zullen ze actief hun gedachten over strategisch vermogen formuleren, ordenen en toetsen bij collega's. Het resultaat: een helder begrip van strategisch vermogen en inzicht in de eigen organisatie.
Meer persoonlijke effectiviteit	In de leergang doe je vaardigheden op die je persoonlijke effectiviteit vergroten. Je leert onder meer beter luisteren en concreter formuleren; je kunt standpunten helderder onderbouwen, afgestemd op de luisteraar. Door groter inzicht in hoe mensen denken en besluiten nemen, kun je meer draagvlak creëren voor je ideeën. Hierdoor kun je meer bereiken in minder tijd, ongeacht het vraagstuk waaraan je werkt of de functie die je hebt.
Groter netwerk	Deelnemers leren elkaar en elkaars werk tijdens de leergang goed kennen. Alle deelnemers zijn in principe strateeg bij een grote gemeente (G4 en G40-steden), en staan dus vaak voor vergelijkbare uitdagingen. Tegelijk verschillen gemeenten behoorlijk van elkaar in werkwijze en beleid, waardoor deelnemers waardevolle inzichten opdoen over hoe het anders (en beter?) kan. Bovendien ontwikkelen ze tijdens de leergang een gezamenlijk denkkader en terminologie, wat de snelheid en kwaliteit van feedback en intervisie verbetert.

3. Wat is het programma van de leergang?

Mede op basis van de wensen van gemeenten hanteren we de volgende uitgangspunten voor de leergang:

- De leergang is op maat gemaakt voor strategen van gemeenten.
- We verwachten dat gemeenten en strategen het beste resultaat bereiken als zij in duo's deelnemen (twee strategen per gemeente). Om dit te stimuleren bieden we korting voor een tweede deelnemer van een gemeente.
- Deelnemers lezen buiten de trainingsdagen relevante theorie.
- De trainingsdagen benutten we voor activiteiten die niet individueel kunnen.
- Deelnemers selecteren vooraf een inhoudelijke casus om uit te werken tijdens het traject, in overleg met hun leidinggevenden en bestuur.
- De trainingsdagen kennen variatie in werkvormen, zodat de energie van deelnemers hoog blijft.

Dag 1: Basisgereedschap voor helder denken

We beginnen bij de basis: denkgereedschappen die nodig zijn voor elke strateeg. Deze gereedschappen helpen om in de rest van de leergang helder met elkaar te denken. Deze eerste dag is een soort 'boot camp': werken aan onze denkracht voordat we de inhoud te lijf gaan.

Onderdeel	Toelichting
Hoe werkt ons brein?	Kennis over hoe mensen en organisaties nadenken en besluiten nemen in strategische processen. Wat zijn valkuilen bij het denken? Wat kun je hieraan doen?
Concreter is beter	Helder denken vereist concrete heldere taal, bij denken, spreken en schrijven. We oefenen met ons model 'Concreter is beter', een alarmsysteem waarmee je zes typen vage taal leert signaleren en verbeteren.
De Argumentenladder	Argumentatiemodel voor heldere redeneringen. Elke strateeg moet helder kunnen argumenteren, dit goed kunnen communiceren, en moet argumentatie scherp kunnen analyseren. We gebruiken De Argumentenladder om hiermee te oefenen.

Dag 2: Strategisch vermogen van een gemeente

We starten het denken over strategie op organisatieniveau: het strategisch vermogen van de gemeente. Dit biedt een helder denkkader om straks rollen te definiëren en hun meerwaarde te formuleren. Ter inspiratie beginnen we met een gastcollege van een strategie-expert uit het netwerk van De Argumentenfabriek.

Onderdeel	Toelichting
Gastdocent	Het doel is om inzicht te krijgen in strategisch denken in andere organisaties. We nodigen een gastspreker uit die strategie vanuit een ander perspectief kan benaderen. Denk aan bijvoorbeeld een strateeg uit het bedrijfsleven, of een militair strateeg.
Denksessie strategisch vermogen	Centrale vraag: Wat is 'strategisch vermogen' van een gemeente en welke factoren vergroten dit? We starten met de vraag over strategisch vermogen, zodat we hieraan de verschillende rollen van de individuele strateeg kunnen toetsen.

Dag 3: Rollen van de gemeentestrategie

We gaan op dag 3 in op de rollen van de individuele gemeentestrategie. We gebruiken de resultaten van dag 2 als toetssteen: een rol moet bijdragen aan het strategisch vermogen van de gemeente.

Onderdeel	Toelichting
Presentatie concept-kaart strategisch vermogen	We presenteren de kaart die we gemaakt hebben op basis van de denksessie op dag 2. We vragen strategen om hun commentaar ter verbetering.
Denksessie strategische rollen	Centrale vraag: Welke rollen kan een strateeg bij een gemeente innemen en wat doet een strateeg binnen elke rol?
Beleidskaart	De Beleidskaart biedt denkstappen om een strategie te ontwikkelen voor complexe vraagstukken, van een analyse via opties tot een keuze. Deelnemers gebruiken de Beleidskaart om hun eigen actuele casus te doordenken. In de rest van het traject passen ze modellen, denkgereedschappen en inzichten toe op deze casus. Na uitleg en voorbeelden werken strategen aan hun eigen casus. Deelnemers presenteren hun casus en eerste denkstappen aan de groep.

Dag 4: Strategie, doelen en data

We hebben nu een beeld van strategisch vermogen en de rollen van de strateeg. Op dag 4 gaan we meer inhoudelijk naar strategie kijken: hoe bepaal je strategische doelen en hoe kom je tot een uitgewerkte strategie? Hoe kun je gebruik maken van data om je strategie te formuleren en te toetsen?

Onderdeel	Toelichting
De Doelenladder	Een heldere strategie vereist heldere doelen. Met onze doelenladder leer je doelen opknippen, ordenen en toetsen. Daarnaast helpt de Doelenladder bij het maken van een consistent plan met heldere resultaten, activiteiten en relevante indicatoren. Deelnemers gebruiken de Doelenladder om strategische (sub)doelen te formuleren voor hun casus.
Gastcollege Professor Dr. Daniël van Vuuren	Centrale vraag: hoe kun je data gebruiken om je strategie te formuleren en te toetsen? Daniël van Vuuren werkt bij De Argumentenfabriek als Chef Rekenwerk, onze kwantitatieve analysetak. Hij is ook hoogleraar economie bij Tilburg University, en werkte eerder 17 jaar als afdelingshoofd bij het CPB.
Casusuitwerking	Deelnemers werken verder aan hun strategische casus. Deelnemers denken na over het gebruik van data in hun eigen strategische casus. Welke data heb je nodig voor de analyse? Wat zeggen data over de efficiëntie en effectiviteit van beleidsopties? Met welke data kun je straks meten of je doelen dichterbij komen?

Dag 5: Draagvlak en partners

Als strateeg ben je afhankelijk van partners binnen en buiten de gemeente, van agendering tot uitvoering. Om de juiste partners te selecteren, te overtuigen en duurzaam met ze samen te werken is het belangrijk om hun waarden, belangen en standpunten te kennen. Deelnemers nemen een concrete casus mee waarin de gemeente zoekt naar draagvlak voor een voorstel.

Leergang Strategie in praktijk voor gemeenten

Onderdeel	Toelichting
De Waardenmatrix	We maken gebruik van een waardenmodel om de waarden van relevante partijen te kunnen ontdekken. Hiermee krijgen we extra inzicht in de positie en houding van partijen die je als gemeente nodig hebt. Deelnemers maken een waardenanalyse van relevante partijen in hun strategische casus.
Krachtenveldanalyse	Digitaal gereedschap om het krachtenveld in kaart te brengen. We introduceren ons model om snel een krachtenveld te analyseren en te visualiseren. Deelnemers maken een analyse van het krachtenveld in hun casus.
Overtuigen	Om relevante partijen mee te krijgen is vaak meer nodig dan alleen het inhoudelijke verhaal. We nemen deelnemers mee in de verschillende elementen van overtuigingskracht: logos, ethos en pathos. Deelnemers maken een betoog om de belangrijkste partners in hun casus te overtuigen van een voorstel en presenteren dit voor de groep.

Dag 6: Een plan voor mijn gemeente

In deze laatste dag werken deelnemers aan een plan voor hun gemeente. Ook maken ze hun inhoudelijke casus verder af. Ze maken hiervoor gebruik van het denkgereedschap, de kennis en de kaarten van de voorgaande dagen.

Onderdeel	Toelichting
Uitwerken plan: strategisch vermogen	Wat zijn opties om het strategisch vermogen van mijn gemeente te vergroten? Welke optie heeft de voorkeur en waarom? Wie moet ik overtuigen van mijn voorkeursoptie en hoe ga ik dat doen?
Uitwerken plan: strategische rollen	Welke rollen neem ik in als strateeg en welke resultaten ga ik opleveren? Wie moet ik overtuigen van de rollen die ik voorstel en hoe ga ik dat doen?
Afmaken casus	Wat wordt het strategisch beleid van jouw gemeente in de gekozen casus? Welke acties en middelen heeft jouw gemeente hier het komende jaar voor nodig?

Dag 7 (terugkomdag): Reflectie en intervisie

Twee tot drie maanden na dag 6 komen we nogmaals bij elkaar.

Onderdeel	Toelichting
Intervisie	We reflecteren onder meer op het nut en effect van de leergang, de ervaringen met het denkgereedschap, de gemaakte kaarten, de voortgang van de eigen plannen voor de gemeente, verbeteringen voor de volgende editie van de leergang en mogelijkheden voor vervolg en verdieping.

4. Welke concrete producten levert de leergang op?

Naast eerdergenoemde voordelen resulteert de leergang ook in concrete eindproducten.

1. Deelnemers krijgen lesmateriaal en een bewijs van deelneming

- Alle deelnemers krijgen het boek '[Nooit meer de weg kwijt in je brein](#)'.
- Alle deelnemers krijgen kaarten (digitaal en op papier) met denkmodellen van
- De Argumentenfabriek, zoals De Beleidskaart en De Waardenmatrix.
- Alle deelnemers krijgen een bewijs van deelneming.

2. De Argumentenfabriek levert na afloop twee vormgegeven kaarten op

- Alle deelnemers krijgen een concept-kaart die antwoord geeft op de vraag: *Wat is het strategisch vermogen van een gemeente en welke factoren vergroten dit?*
- Alle deelnemers krijgen een concept-kaart die antwoord geeft op de vraag: *Welke rollen kan een strateeg bij een gemeente innemen en wat doet een strateeg binnen elke rol?*
- De twee kaarten zijn vormgegeven in de stijl van De Argumentenfabriek (als schets).
- Deelnemers krijgen de kaarten als Pdf-bestand en kunnen deze na de leergang gebruiken en delen.

3. Deelnemers maken zelf minstens twee eindproducten, met hulp van trainers

- **en deelnemers**
- Het eerste eindproduct geeft antwoord op de vragen:
 - *Hoe vergroten we het strategische vermogen van onze gemeente?*
 - *Welke rol(len) hebben strategen binnen onze gemeente?*
- Het tweede eindproduct geeft antwoord op de vraag:
 - *Wat is het strategisch beleid van onze gemeente voor onze casus?*
- Deelnemers bepalen zelf de vorm van deze eindproducten.

5. Hoe organiseren we de leergang?

Doelgroep	Strategen van grote gemeenten
Groepsgrootte	Minimaal zes, maximaal twaalf deelnemers
Locatie	Een trainingslocatie binnen tien minuten lopen van Utrecht Centraal
Trainingstijd	Zeven dagen (veertien dagdelen), van 09:30 tot 16:30 uur
Frequentie	Circa eens per maand (in principe donderdagen)
Overige tijdsinvestering	Zes tot acht uur per maand (oefeningen en casussen)
Planning leergang 2	Start: april 2021 Einde: december 2021 Terugkomdag: maart 2022

* De start- en einddatum is onder voorbehoud van Corona-maatregelen.

Je kunt je tot **uiterlijk 1 maart 2021 aanmelden** voor de leergang waarbij geldt: *wie het eerst komt, die het eerst maalt*.

6. Wie zijn de trainers?

Shaun Lednor studeerde politicologie en werkt sinds 2008 bij de fabriek als denkbegeleider en trainer. Als Chef Trainingen leert hij anderen de denkvaardigheden en denkgereedschappen toe te passen die hij eerder ontwikkelde. Shaun heeft in de loop der jaren honderden mensen getraind onder wie veel gemeente-ambtenaren.

Dries Bartelink is Chef Openbaar bestuur bij De Argumentenfabriek. Hij is verantwoordelijk voor de dienstverlening van de fabriek aan gemeenten, provincies en waterschappen. Ook verzorgt hij trainingen voor bestuurders en ambtenaren via De Denkakademie, onze trainingentak. Hij put uit zijn ervaring als onder meer raadslid, bestuursadviseur van het Amsterdamse college van B&W en strateeg bij het Ministerie van Economische Zaken. Naast zijn werk voor De Argumentenfabriek is Dries voorzitter van de Rekenkamercommissie van de gemeente Haarlemmermeer.

Daniël van Vuuren is Chef Rekenwerk bij De Argumentenfabriek en tevens hoogleraar Sociale Zekerheid en Economie bij Tilburg University. Hij werkte 17 jaar bij het Centraal Planbureau, waarvan 5½ jaar als MT-lid. In die hoedanigheid gaf hij leiding aan de totstandkoming van economische ramingen (onder andere CEP en MEV) en doorrekeningen voor het kabinet en politieke partijen. Hij presenteerde veelvuldig economische cijfers en analyses voor het kabinet, parlement en in ambtelijke gremia.

7. Waarom De Denkakademie?

Strategen die zich willen ontwikkelen kunnen kiezen uit diverse trainingen, seminars, masterclasses en leergangen. Waarom zou je kiezen voor De Denkakademie? De voordelen van ons aanbod op een rij:

We kunnen helder denken over gemeentelijke strategie

We hebben de afgelopen jaren veel projecten gedaan voor gemeenten. We maakten onder andere kaarten, boeken, apps en websites over afvalverwerking, sociale werkplaatsen, planning en control, gemeentelijke herindelingen, energietransities, schuldhulp, onderwijs, en meer. Stuk voor stuk ingewikkelde onderwerpen, waar we samen met strategen helder beleid voor ontwikkelden. Niet zozeer omdat we zelf inhoudelijk specialist zijn, maar omdat we weten hoe je goed en snel helder kunt denken over complexe strategische vragen.

We bieden geen trucjes, maar vergroten je denkracht

Wie een leergang volgt bij De Denkakademie, krijgt geen kant en klare antwoorden op moeilijke vragen. Je krijgt wél inzicht en gereedschap dat helpt om complexe vraagstukken te doordenken. Wat het vraagstuk precies is, maakt dan niet eens zoveel meer uit. Hierdoor word je als strateeg wendbaar en veelzijdig, met de mogelijkheden je te verdiepen waar nodig.

We werken met heldere denkmodellen

We maken gebruik van beproefd denkgereedschap: door ons ontwikkelde denkmodellen die de kwaliteit en snelheid van het denkwerk vergroten. In de afgelopen jaren begeleidden we meer dan duizend denkprocessen binnen allerlei organisaties, waarin we waardevolle inzichten opdeden over hoe mensen denken, individueel en in groepen, en welke denkmodellen hierbij helpen.

We visualiseren al ons trainingsmateriaal

Mede door de jarenlange ervaring en deskundigheid van ons zusterbedrijf De Argumentenfabriek, zijn onze visualisaties overzichtelijk, toegankelijk en gebruiksvriendelijk, zodat deelnemers de stof snel oppakken en deze langer bekijft. Bovendien hebben we een archief van meer dan 15.000 kaarten, veelal over de complexe vraagstukken waar gemeentestrategen mee worstelen. Deze stellen we beschikbaar voor deelnemers aan de leergang.

We werken praktisch en doelgericht

De geboden theorie is kort en overzichtelijk. Deelnemers gaan praktisch aan de slag en geven elkaar feedback. Onze ervaren trainers kunnen zich snel verplaatsen in de praktijk en dilemma's van deelnemers en bieden begeleiding op maat.

8. Wat zijn de kosten?

Hieronder staan de kosten per deelnemer. We verwachten de beste resultaten als gemeenten twee deelnemers sturen. Om dit te stimuleren geven we korting bij twee deelnemers. De Denkakademie heeft een CRKBO-registratie en kan trainingen daarom vrij van btw aanbieden.

Leergang strategie in praktijk voor gemeenten	Kosten totaal (vrij van btw)	Kosten per deelnemer (vrij van btw)
Deelname 1 strateeg	€ 4.499	€ 4.499
Deelname 2 strategen	€ 7.998	€ 3.999

We factureren het bedrag vooraf aan de leergang, op het moment dat deze definitief doorgaat.

9. Hoe melden deelnemers zich aan?

Aanmelden voor deze leergang kan online, via: <https://www.denkakademie.nl/trainingen/persoonlijke-ontwikkeling/po-leergang-strategie-in-praktijk-voor-gemeenten>.

De inschrijving sluit op 1 maart 2021, of wanneer de twaalf beschikbare plekken gevuld zijn. Heb je vragen of wil je iemand spreken? Mail gerust (info@denkakademie.nl) of pak de telefoon (020 412 4001), we helpen je graag.

