

Programma Leergang Strategie in het openbaar bestuur

Vijfde editie (2025)
De Denkadademie



Wat zeggen onze klanten?

‘Als je als strateeg je strategische vaardigheden wil vergroten en je organisatie meer strategisch wil laten opereren kan ik deze leergang zeker aanraden.’

— Hinde Dijkhuis, directeur sociaal domein bij de gemeente Lelystad

‘De methodiek van De Argumentenfabriek helpt je als strateeg om sneller tot de kern te komen bij het maken van adviezen en beleid.’

— François Kloosterhuis, concernstrateeg bij de gemeente Assen

‘Het overzichtelijk in beeld brengen van het strategisch vermogen van een gemeente is een dikke plus. (...) De externe sprekers zijn inspirerend (...) en de praktijkervaring die de docenten inbrengen met opdrachten bij diverse overheden is zeker ook een plus.’

— Petra de Visser, businesscontroller bij de gemeente Dordrecht

‘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

‘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

‘Dries Bartelink is zo’n trainer die -zonder dat je er erg in hebt- alle didactische regels toepast, waardoor je met plezier de training bij hem volgt.’

— Jan Mülder, raadslid gemeente Leusden

‘Deze leergang heeft me geholpen gestructureerd en helder te denken, én dit meteen in de praktijk toe te passen binnen mijn eigen organisatie. De feedback van trainers en medecursisten is heel waardevol. Ik heb ook nog eens leuke nieuwe mensen leren kennen.’

— Rob Nijskens, strateeg bij de gemeente ‘s-Hertogenbosch

‘De leergang Strategie is – zoals je mag verwachten van De Denkademie – logisch opgebouwd met stuk voor stuk interessante en nuttige onderdelen. Van helder denken tot draagvlak creëren, Dries en Shaun nemen je er didactisch sterk en met aanstekelijk enthousiasme mee doorheen. Een aanrader voor de zelfbewuste en leergierige strateeg!’

— Pieter van Gelder, concernstrateeg bij de gemeente Amsterdam

‘De leergang strategie van de Argumentenfabriek heeft mij goed op weg geholpen om mijn vaardigheden als strateeg te verdiepen en vergroten. De instrumenten die je aangereikt krijgt sluiten goed aan bij de praktijk. Door de kritische vragen die Dries en Shaun stellen word je uitgedaagd om de lesstof direct toe te passen. Ze hanteren aansprekende werkvormen en het hoge tempo houdt je bij de les. De locatie is prachtig en de lunch heerlijk.’

— Marga Wobma-Helmich, programmamanager bij de gemeente Deventer

Inhoud

Aanleiding

1. Wat is de aanleiding? 4
2. Welke voordelen biedt de leergang voor overheden en deelnemers? 5

Inhoud van de leergang

3. Wat is het programma van de leergang? 6
4. Wat zijn extra of alternatieve modules voor de leergang? 10

Organisatie van de leergang

5. Wie zijn de trainers? 12
6. Waarom De Denkademie? 13
7. Wat zijn de kosten? 14

Inschrijving

8. Hoe melden deelnemers zich aan? 14

1. Wat is de aanleiding?

De Argumentenfabriek en De Denkademie helpen organisaties in het openbaar bestuur al meer dan zestien jaar met nadenken over complexe vraagstukken. In 2020 spraken we met een groep strategen van grote gemeenten over hun rol als strateeg. We vroegen hen naar de vragen waar ze mee worstelen, en wat ze zou kunnen helpen bij deze worsteling. Op basis deze leerwensen ontwikkelden we een zevendaagse leergang die in 2020 startte. Vanwege het succes en de grote belangstelling kreeg deze leergang in 2021 een vervolg via in company trainingen bij gemeenten én een tweede, derde en vierde editie via open inschrijving. We zijn nu al weer toe aan de vijfde editie van de open training.

Net als bij de vierde editie verbreden we de doelgroep naar strategen bij overheidsorganisaties. Waarom? Ten eerste om te voorzien in de behoefte van strategen bij vooral provincies en het Rijk. Ten tweede omdat de inhoud van de leergang goed aansluit op deze behoefte: de principes van helder strategie ontwikkelen en uitvoeren gelden voor alle overheidsorganisaties en strategen. Ten derde omdat de perspectieven van verschillende overheden meerwaarde bieden voor deelnemers. Strategie in het openbaar bestuur vereist veelal dat nationale, regionale en lokale overheden met elkaar samenwerken. Ze doen dit vanuit verschillende inzichten en belangen. We willen deze verschillende perspectieven in de leergang bijeenbrengen. Dit scherpt het denken!

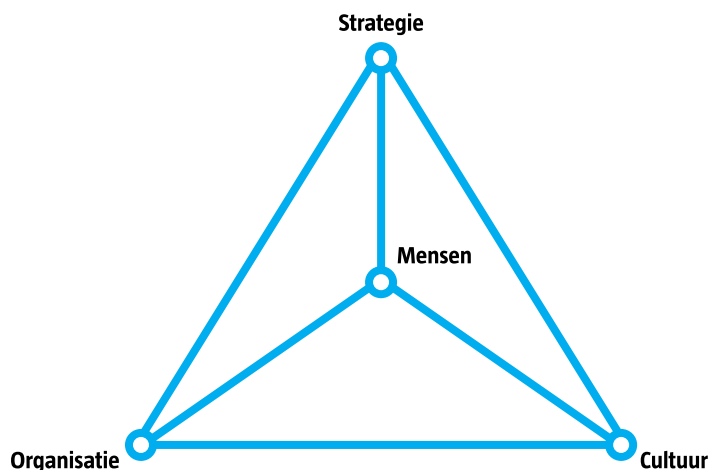
2. Welke voordelen biedt de leergang voor overheden en deelnemers?

Overheden staan voor complexe vraagstukken in ingewikkelde krachtenvelden. 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?

De leergang Strategie in het openbaar bestuur biedt overheden de volgende voordelen:

Voordeel	Toelichting
Groter strategisch vermogen	Het strategisch vermogen van overheden bestaat uit diverse elementen. 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 huidige strategisch vermogen van hun overheidsorganisatie, 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 overheidsorganisatie nodig heeft. Ze hebben zicht op de rollen die ze kunnen innemen en kunnen hierin heldere keuzes maken, passend binnen de organisatie, processen en cultuur van overheden. 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 relevante en actuele casussen. Ook leren ze tijdens de leergang van de docenten én elkaar.
Grip op strategisch vraagstukken	Tijdens de leergang werken deelnemers aan één of meer strategische vraagstukken, zoals het maken van een strategische agenda voor hun overheidsorganisatie of het voorbereiden van strategische keuzes voor hun bestuurders. Ze doen dat tijdens de trainingdagen, maar vooral ook hiertussen: met collega's en bestuurders. Zo bereiden de deelnemers weloverwogen besluitvorming over deze vraagstukken voor.

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



Afbeelding 1: Het strategiemodel

De leergang biedt natuurlijk ook voordelen voor individuele deelnemers:

Voordeel	Toelichting
Meer zelfinzicht	Strategen worden in dit ontwikkeltraject 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 mijn overheidsorganisatie? 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 hun overheidsorganisatie	We introduceren tijdens de leergang onder meer een kaart over het strategisch vermogen van een overheid. Hiermee kunnen strategen het strategisch vermogen van hun overheidsorganisatie helder in kaart brengen. Deze analyse is onderdeel van de leergang. Door dit onderdeel zul je actief je gedachten over strategisch vermogen formuleren, ordenen en toetsen bij je 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 en leer je om te gaan met (soms lastige) bestuurders. Hierdoor kun je meer bereiken in minder tijd, ongeacht het vraagstuk waaraan je werkt of de functie die je hebt.

3. Wat is het programma van de leergang?

De leergang bestaat uit zeven dagen. Hieronder staat per dag beschreven wat we gaan doen.

Dag 1: Wat is 'strategisch vermogen'?

We beginnen bij de basis: wat is 'strategisch vermogen' eigenlijk? Wat kan een overheid met veel strategisch vermogen? We denken na over deze vragen waarbij we voortbouwen op eerder denkwerk van andere overheidsstrategen. Ook introduceren we een eerste denkgereedschap dat helpt om in de rest van de leergang helder met elkaar te denken.

Onderdeel	Toelichting
Strategisch vermogen (I)	Wat kan een overheid die beschikt over 'strategisch vermogen'? In een denksessie denken we samen na over deze vraag. Hierbij gebruiken we een Informatiekaart die De Denkademie eerder ontwikkelde met tientallen overheidsstrategen.
Concreter is beter	Helder denken vereist concrete heldere taal, bij denken, spreken en schrijven. We oefenen met ons model 'Concreter is beter', een alarm-systeem waarmee je zes typen vage taal leert signaleren en verbeteren.

Dag 2: Hoe staat het met het strategisch vermogen van jouw overheidsorganisatie?

Op de tweede dag analyseren we hoe het staat met het strategisch vermogen van overheden. We introduceren hiervoor eerst de Beleidskaart, een denkgereedschap om stapsgewijs na te denken over grote en kleine complexe vragen. De deelnemers passen dit gereedschap vervolgens twee keer toe. In groepjes analyseren ze hoe het staat met het huidige strategisch vermogen van hun eigen organisatie. Hierna gaan de deelnemers individueel aan de slag met een eigen actuele casus.

Onderdeel	Toelichting
Beleidskaart	De Beleidskaart biedt denkstappen om een strategie te ontwikkelen voor complexe vraagstukken, van een analyse via opties tot een keuze. Het is een basisgereedschap voor elke overheidsstrategie.
Strategisch vermogen (II)	Welke factoren vergroten het strategisch vermogen van overheden? En hoe doet jouw organisatie het nu op deze factoren? Met gebruik van de Beleidskaart én een andere denkhulp van De Denkademie maken de deelnemers een analyse van hun organisatie en presenteren ze deze aan de groep.
Werken aan een eigen casus	Deelnemers maken 'werk met werk' door de op de eerste trainingdagen aangeleerde denkgereedschappen toe te passen op een eigen actuele casus. Dit kan één doorlopende casus zijn tijdens de hele leergang, of elke trainingdag een andere casus. De trainers adviseren en coachen hierbij.

Dag 3: Welke rollen kan je als overheidsstrateeg innemen?

We gaan op dag 3 in op de rollen van de individuele overheidsstrateeg. We gebruiken de resultaten van dag 1 en 2 als toetssteen: een rol moet bijdragen aan het strategisch vermogen van overheden. Ook introduceren we een nieuw denkgereedschap: De Argumentenladder.

Onderdeel	Toelichting
Denksessie strategische rollen	Welke rollen kan een overheidsstrateeg innemen en aan welke organisatiedoelen draagt dit bij? Deelnemers denken eerst samen na over deze vraag en vergelijken vervolgens hun ideeën met het denkwerk van andere overheidsstrategen.
Strategisch ontwikkelplan	Nu de rollen van een strateeg helder en concreet zijn kunnen deelnemers ook analyseren welke rollen ze nu vervullen en denken over welke rollen ze verder willen ontwikkelen. Aan de hand van een invulkaart maken de deelnemers een plan voor hun persoonlijke ontwikkeling.
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 4: Hoe kom je tot een uitgewerkte strategie met heldere doelen?

We hebben nu een beeld van het strategisch vermogen van overheden en de rollen van de strateeg. Op dag 4 gaan we meer inhoudelijk naar strategie kijken: hoe formuleer en orden je strategische doelen? En hoe kom je tot een uitgewerkte strategie?

Onderdeel	Toelichting
De Doelenladder	Een heldere strategie vereist heldere doelen. Met onze doelenladder leer je doelen formuleren, ordenen en toetsen. Deelnemers gebruiken de doelenladder om strategische (sub)doelen te formuleren voor een relevante casus.
Heldere plannen maken	Hoe maak je een degelijk plan met heldere doelen en concrete resultaten? Welke acties en hulpbronnen zijn hiervoor nodig? En hoe toetst je de consistentie van zo'n plan? We leren de strategen betere plannen te maken door het toepassen van eenvoudige hulpvragen en strakke regels voor het formuleren van elementen van een plan.
Werken aan eigen casus	Deelnemers maken 'werk met werk' door de op de eerste trainingdagen aangeleerde denkgereedschappen toe te passen op een eigen actuele casus. Dit kan één doorlopende casus zijn tijdens de hele leergang, of elke trainingdag een andere casus. De trainers adviseren en coachen hierbij.

Dag 5: Hoe bevorder je draagvlak bij belanghebbenden voor beleid?

Als strateeg ben je afhankelijk van partners binnen en buiten overheden, 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 gaan aan de slag met een eigen casus waarin hun organisatie zoekt naar draagvlak voor een voorstel.

Onderdeel	Toelichting
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.
Krachtenveldanalyse	Hoe analyseer en visualiseer je snel een krachtenveld? De deelnemers maken kennis met de Krachtenveldanalyse, een online denkgereedschap van De Denkademie. Ze passen deze vervolgens direct toe op een eigen casus.
De Waardenmatrix	Hoe analyseer je leidende waarden van jezelf en van anderen? De Waardenmatrix van De Denkademie helpt om extra inzicht te krijgen in de positie en houding van interne en externe spelers die je als strateeg tegenkomt. Deelnemers maken een waardenanalyse van één van de partijen in een actuele casus.

Dag 6: Hoe werk je effectief samen met bestuurders?

Op dag 6 gaan we dieper in op één van de rollen van een strateeg, namelijk die van 'besluitenbegeleider'. Hoe kijken bestuurders naar ambtenaren en hoe willen zij 'bediend' worden door strategen? De invulling van het middagdeel is flexibel op basis van de behoefte van de groep.

Onderdeel	Toelichting
Bestuurlijk perspectief	Wat kenmerkt gezond politiek-ambtelijk verkeer? Hoe spreek je een bestuurder goed tegen? Wat onderscheidt een politieke visie op beleid van een analytische visie? Welke gedragingen horen bij iemand die politiek-sensitief is? In deze module denken we hierover na, mede aan de hand van fragmenten van de legendarische Britse serie <i>Yes, Minister</i> .
Maatwerk module	Deelnemers bepalen zelf als groep hoe we deze module invullen. Onze ervaring is dat gedurende de leergang binnen een groep behoefte ontstaat om samen tijd voor iets te reserveren, zoals voor een actueel organisatievraagstuk, intervisie, verdieping van een gereedschap of een nieuwe module. We reserveren hier alvast ruimte voor.
Werken aan een eigen casus	Deelnemers maken 'werk met werk' door de op de eerste trainingsdagen aangeleerde denkgereedschappen toe te passen op een eigen actuele casus. Dit kan één doorlopende casus zijn tijdens de hele leergang, of elke trainingsdag een andere casus. De trainers adviseren en coachen hierbij.

Dag 7 (terugkomdag): Reflectie en intervisie

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

Onderdeel	Toelichting
Reflectie en evaluatie	We reflecteren onder meer op het nut en effect van de leergang, de ervaringen met het denkgereedschap, de gemaakte kaarten, de voortgang van de plannen voor de eigen overheidsorganisatie en mogelijkheden voor vervolg en verdieping.
Intervisie	We lichten een eenvoudige methode voor intervisie toe en doen deze vervolgens voor op basis van één of meer intervisievragen van deelnemers. Indien gewenst kan de groep hier na afloop van de leergang zelf mee verder gaan.
Afsluiten	We sluiten feestelijk af met de uitreiking van de certificaten en een gezamenlijke borrel.

4. 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 ambtenaren bij het Rijk, provincies en gemeenten.

Dries Bartelink is Chef Openbaar bestuur bij De Argumentenfabriek. Hij is verantwoordelijk voor de dienstverlening van de fabriek aan ministeries, gemeenten, provincies en waterschappen. Ook verzorgt hij trainingen voor bestuurders en ambtenaren via De Denkademie, 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 Rekenkamer van de gemeente Haarlemmermeer.

Sanne Roessingh is denkbegeleider en kwaliteitsbewaker bij De Argumentenfabriek. Ook verzorgt zij trainingen over helder denken, argumenteren en strategie via De Denkademie. Zij promoveerde in de neurowetenschappen en zet haar onderzoeksvaardigheden in om mensen en organisaties te begeleiden bij het structureren van hun denkproces en helder presenteren van hun denkwerk. In haar werk staan gezondheid, ontwikkeling en welzijn van mensen centraal. Ze leunt daarbij op ervaring in projecten binnen de zorg, het onderwijs en het openbaar bestuur.

Jasper van Dijk is econoom met als missie het aanpakken van maatschappelijke en sociale uitdagingen met beter onderbouwd beleid. Dit doet hij vanuit het platform De Onderbouwing, in samenwerking met het Instituut voor Publieke Economie en als trainer bij De Denkademie. Jasper is gepromoveerd in de Economie aan de Universiteit van Oxford en heeft gewerkt bij de OESO, de Boston Consulting Group en het ministerie van Financiën. Als wetenschapper, consultant en ambtenaar heeft hij tien jaar ervaring met het onderzoeken van en adviseren over maatschappelijke vraagstukken.

5. Waarom De Denkademie?

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

We kunnen helder denken over strategie in het openbaar bestuur

We hebben de afgelopen jaren veel projecten gedaan voor Rijk, provincies en gemeenten. We maakten onder andere kaarten, boeken, apps en websites over afvalverwerking, sociale werkplaatsen, planning en control, gemeentelijke herindelingen, energietransities, schuldhulp, onderwijs, zorg 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 denkkraft

Wie een leergang volgt bij De Denkademie, 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 strategen in het openbaar bestuur 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.

6. Wat zijn de kosten?

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

Leergang strategie in het openbaar bestuur	Kosten totaal (vrijgesteld van BTW)	Kosten per deelnemer (vrijgesteld van BTW)
Deelname 1 strateeg	€ 5.499	€ 5.499
Deelname 2 strategen	€ 9.998	€ 4.999

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

7. Hoe melden deelnemers zich aan?

Aanmelden voor deze leergang kan online, via: www.argumentenfabriek.nl/trainingen/leergang-strategie. De inschrijving sluit op 1 februari 2025, of wanneer de twaalf beschikbare plekken gevuld zijn. Heb je vragen of wil je iemand spreken? Mail gerust (info@denkacademie.nl) of pak de telefoon (0204124001) we helpen je graag.

