

# BOUWEN AAN BELEIDS- ADVISERING



**ncj**

Nederlands  
Centrum  
Jeugdgezondheid

# INHOUD

**Bouwen aan  
beleidsadviesing**

**4**

**Bron van cijfers**

**14**

**De klant**

**5**

**Winnende combinatie:  
Mensen in de eigen  
organisatie**

**16**

**Relaties**

**7**

**Gemeentes**

**11**

## Colofon

### Titel

Bouwen aan beleidsadviesing

### Auteurs

Paula Zwijgers, Marga Beckers, Karin Boode (allen NCJ)  
in samenwerking met Coumans Communicatie & Advies

### Een uitgave van

Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ)  
[www.ncj.nl](http://www.ncj.nl)

Publicatiecode NCJ126C

© NCJ - Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, Utrecht 2015

# BOUWEN AAN BELEIDSADVISING

**Beleidsadvising: sinds jaar en dag hét hulpmiddel voor beslissers. Toch blijft het een uitdaging om je beleidsadvies elke keer opnieuw op een gedragen manier tot stand te brengen en goed voor het voetlicht te krijgen. Beleidsadvising staat of valt met de kwaliteit van je advies. En hoewel het doel steeds 'het geven van een advies' blijft, is het toch een extra beloning wanneer je alle werk omgezet ziet worden in concrete besluiten en uitvoering.**

**Beleidsadvising is een integraal onderdeel van het basispakket Jeugdgezondheidszorg (JGZ). 'Het is belangrijk om op basis van de informatie verkregen uit de individuele contacten ook op collectief niveau te bezien wat hieruit geleerd kan worden en dit te gebruiken voor de verdere ontwikkeling van het beleid, zowel op lokaal als op landelijk niveau', aldus staatssecretaris Van Rijn (2013).**

**Dit boekje omvat opmerkingen, ideeën, ervaringen en successen die zijn verzameld bij JGZ-collega's en gemeenten. We hebben ze gerubriceerd en er citaten uit de gesprekken aan toegevoegd.**

**Voor meer informatie zie [www.ncj.nl](http://www.ncj.nl)**

## DE KLANT

De klant is degene voor wie we beleid maken. Het is dan ook logisch de klant bij de (door)ontwikkeling van dat beleid c.q. de beleidsadvising te betrekken. Dat kan op allerlei manieren.

### Contact met de klant over beleid, door bijvoorbeeld:

- enquêtes op je website of via facebook te plaatsen
- telefoonrondes te houden
- vragen te stellen met behulp van WhatsApp (verzamel de telefoonnummers van jongeren!)
- ouders na invulling van de kindermontor 0-12 te vragen of ze willen meepraten over een vervolg/beleid en zo ja, vraag hen een e-mail adres achter laten
- groepsgesprekken met kinderen te voeren (kan al vanaf jonge leeftijd)

Klanttevredenheid wordt gezien als een belangrijke factor voor de kwaliteit van zorg en daarmee van het beleid. Een tevreden klant is immers iemand die met enthousiasme gebruik maakt van de JGZ-diensten. En die ook op eigen initiatief komt, met kleinere of grotere vragen. Die klant is fan van de JGZ.

Om de klanttevredenheid te meten kan ervoor worden gekozen om vragen te stellen en de antwoorden te verzamelen. En dat alles wordt vervolgens vaak uitgedrukt in een cijfer: een 8,1 of een 7,3. Het echte werk ligt daarna in het betekenis geven aan de cijfers: Wat zeggen deze eigenlijk? Welke emoties en zorgen brengen klanten met dit antwoord tot uitdrukking? Waar liggen de trojspunten en waar de verbetermogelijkheden van de

JGZ? In gesprek met elkaar kunnen betrokkenen de gegevens betekenis geven. Hoe pak je dat aan? Een leuke manier is de spiegelbijeenkomst, waarin medewerkers

luisteren en klanten spreken. Deze werkwijze is vooral geschikt om bestaand beleid te evalueren en door te ontwikkelen.

**In het spiegelgesprek wordt door een gespreksleider aan klanten gevraagd, hoe ze de dienstverlening (het beleid) ervaren en hoe het eventueel anders kan. De betrokken medewerkers zijn als toehoorders aanwezig. Het gesprek vergt van de medewerkers een open houding om daadwerkelijk van de klantenfeedback te willen leren.**

Ook jonge kinderen kunnen heel kritisch zijn over de dienstverlening en kunnen met inspirerende en verrassende tips komen. Een kringgesprek is een methodiek die zij vaak vanuit school al kennen en waarin ze zich vrij voelen om te praten.

Een JGZ-organisatie kan ook anderen vragen voor hen aan de slag te gaan. Medewerkers van verschillende (JGZ-)organisaties kunnen bijvoorbeeld worden uitgewisseld om als interviewer van de klant van 'de

andere organisatie' op te treden. Dat heeft verschillende voordelen. Een medewerker 'op afstand' zal minder snel inhoudelijk reageren op het verhaal van de klant. Daarnaast wordt de nieuwsgierigheid van de beide organisaties geprikkeld: hoe zouden 'mijn' klanten op deze vragen antwoorden? Het biedt tenslotte de mogelijkheid om resultaten te vergelijken en van elkaar te leren. Leuk, makkelijk, goedkoop en motiverend. Wie durft?

## RELATIES

**Elkaar kennen en vertrouwen zijn belangrijk in de wereld van beleidsadvies. Laat zien wie je bent en wat je kunt, waardoor vertrouwen in jou, jouw expertise en jouw organisatie ontstaat. Daarom is het opbouwen en onderhouden van relevante relaties noodzaak. Het maakt uit aan wie je wanneer adviseert of het advies wordt opgevolgd.**

**“You can have all the facts and figures, all the supporting evidence, all the endorsement that you want, but if you don't command trust, you won't get anywhere.”**

Neil Fitzgerald, former Chairman, Unilever

Betrek de klant, maar ook je samenwerkingspartners bij het maken van een beleidsadvies. Met hun inbreng krijgt je advies diepgang en bouw je het stap voor stap op. De samenwerking zorgt ook voor een – gevoelsmatig – gezamenlijk gedragen product. Wie kan daar nu nee tegen zeggen?

**“Ook het delen van kennis en expertise brengt je in een positie om te kunnen adviseren. Blijf daarom in contact, neem deel aan overleggen.”**



Interesse in de beleidsomgeving biedt ruimte om een beleidsadvies in breder perspectief te plaatsen. Zo kunnen welzijn, psychische en sociale aspecten de – voor de ontvanger broodnodige – aanvullingen vormen op de medische aspecten. En daarmee het beleidsadvies verstevigen en verankeren.

**“Vraag aan je klant (de gemeente bijvoorbeeld) hoe het beleidsadvies verbeterd kan worden.**

**Dit is niet ‘om naar de mond te praten’, maar gaat over de kwaliteit van het advies.”**

---

### **Samenwerking**

De jeugdgezondheidszorg bestrijkt een breed terrein. Met flink wat spelers, elk met zijn eigen, specialistische invalshoek. Door aandacht te hebben voor ieders expertise weet je wat je aan elkaar hebt en kun je je krachten bundelen tot een vruchtbare relatie; samen = beter. Lees ook eens de handreiking Beter Samen (over hoe je samenwerking kunt vormgeven) en het inspiratiedocument Samen = Beter.

Betrek je (nieuwe) partners al in een vroeg stadium, leer elkaar kennen en vertrouwen zodat je elkaars expertise maximaal kunt inzetten. Werk samen waar dat kan. Met een integraal en gedragen beleidsadvies als resultaat.

### **Relatietips**

- Nodig samenwerkingspartners bij jou uit om ze kennis te laten maken met de werkwijze en de inhoud van de JGZ;
- Maak duidelijk dat je graag wilt samenwerken en de werkwijze en inhoud van je samenwerkingspartners wilt leren kennen;
- Organiseer een netwerkborrel of een themabijeenkomst;
- Ga eens naar een gemeenteraadsvergadering;
- Bezoek de netwerkborrels of themabijeenkomsten van je samenwerkingspartners;
- Gebruik sociale media om je samenwerkingspartners te informeren (Twitter, Facebook);
- Gebruik sociale media om inzicht te krijgen in het denken en doen van je stakeholders;
- Toon ook interesse in andere aandachtsgebieden van je samenwerkingspartners;
- Deel je kennis met je omgeving.

**“Weet wat je stakeholder nodig heeft en help hem ontdekken wat hij nog meer nodig zou kunnen hebben; zoek de vraag achter de vraag.”**

---

## “Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success.”

Henry Ford

Hoe beter je elkaar kent, hoe beter je weet wat je aan elkaar hebt. In de optimale samenwerking leg je ook vast wie welke verantwoordelijkheid, rol en positie heeft. En hoe de (onderlinge) communicatie verloopt. Heldere afspraken – en je daar aan houden – maken de rolverdeling (wie doet wat en wanneer?) duidelijk en zorgen er voor dat jouw werk op dat van collega's aan blijft sluiten.

Dergelijke afspraken maak je ook als het om de inhoud gaat. Zo voorkom je dat verschillende partijen over hetzelfde onderwerp/probleem verschillend adviseren. De afspraken hierover bieden alle samenwerkingspartners houvast en de juiste focus.

### Slimme tips

- Hou het praktisch;
- Geef aan hoe je advies gerealiseerd kan worden;
- Let op de haalbaarheid van je advies;
- Hou rekening met (beperkt) budget;
- Geef meerdere opties (alternatieve oplossingen) aan;
- Geef ook aan wat er gebeurt als je advies niet wordt opgevolgd.

## GEMEENTE

**Gemeenten spelen een essentiële rol als het om beleidsadvies gaat. Extra aandacht daarom voor deze partij. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de JGZ en vanaf 2015 ook voor de uitvoering van de Jeugdwet en de Participatiewet, die beide de jeugd raken. Vanuit die verantwoordelijkheid nemen zij veel beslissingen, ook op basis van JGZ-beleidsadviezen.**

**Het mag duidelijk zijn dat het onderhouden van de relatie hier een belangrijke rol speelt. Zoek elkaar op en laat zien wie je bent en wat je doet.**

### Betekenis 'opzoeken'

**op·zoe·ken** (zocht op, heeft opgezocht)

1 proberen te vinden

2 bezoeken: iem. opzoeken

Bron [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

De actualiteit bepaalt veelal de politieke agenda. Adviezen op die onderwerpen krijgen vaak voorrang op adviezen over andere zaken. Een goede timing is dan ook cruciaal. Is het thema politiek minder actueel? Geef dan extra aandacht

aan de onderbouwing van je advies: waarom is jouw advies zo belangrijk voor de gezondheid van de jeugd? Maak eventueel gebruik van een afwegingskader.

Een afwegingskader kan helpen bij het opstellen van je beleidsadvies.  
Een voorbeeld:

### Afwegingskader beleidsadvies

Het Integraal Afwegingskader beleid en regelgeving (IAK) brengt alle interdepartementale kwaliteitsaspecten die bij het maken van beleid en regelgeving een rol kunnen spelen, in 7 hoofdvragen bij elkaar, die uiteraard ook door JGZ-organisaties zijn toe te passen:

1. Wat is de aanleiding?
2. Wie zijn betrokken?
3. Wat is het probleem?
4. Wat is het doel?
5. Wat rechtvaardigt overheidsinterventie?
6. Wat is het beste instrument?
7. Wat zijn de gevolgen?

Bron [kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving](http://kcwj.nl/kennisbank/integraal-afwegingskader-beleid-en-regelgeving)

Bijna een open deur, maar toch: als je weet hoe de gemeenteraad werkt, kun je er bij het realiseren en vervolgens inbrengen van een beleidsadvies rekening mee houden. Misschien helpt het bijvoorbeeld om samen met de bestuursadviseur van de wethouder te bekijken welke stappen politiek strategisch wanneer en door wie het beste genomen kunnen worden.

## “Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results”

Albert Einstein

“Overleg Jeugd: 18 Zuid-Limburgse gemeenten waar de managers JGZ nul tot vier en vier tot negentien bij aansluiten. Hier worden gemeenteweerschrijdende zaken met betrekking tot jeugd besproken. ... Een proactieve houding vanuit de JGZ leidde tot structurele deelname aan het overleg. Ambtenaren en JGZ schreven gezamenlijk: ‘De jeugd dichtbij, een visie op jeugdgezondheidszorg op weg naar 2015’.”

Structureel overleg met de gemeente is vaak effectief. Je kunt direct vaststellen wat je rol als beleidsadviseur is. Bovendien helpt zo’n samenwerking bij de voorbereiding. Met als summum natuurlijk de co-creatie van een beleidsadvies.

Overigens blijkt het goed te zijn om daarnaast ook altijd met je relevante netwerkpartners structureel te overleggen.

# BRON VAN CIJFERS

**Cijfers onderbouwen. Cijfers bieden houvast. Cijfers geven inzicht. Een goed beleidsadvies staat met de juiste cijfers. Minstens zo belangrijk: de bron(nen). Een correcte set gegevens waarmee de cijfers snel binnen handbereik zijn.**

**“De beleidsambtenaar van de gemeente doet vaak geen onderzoek en heeft geen statistische expertise; daarom is er bij hen vaak behoefte aan de duiding van cijfers.”**

Met cijfers krijgt beleidsadvies diepgang. Ze laten zien waarop keuzes en richtingen gebaseerd zijn. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat de lezer niet altijd voldoende kennis heeft om de cijfers goed te interpreteren. Er is behoefte aan het verhaal achter de cijfers. Dat geldt trouwens ook voor diagrammen en grafieken. Gebruik ze in je advies en leg ze uit.

Veelgebruikte bron voor het verzamelen van aanvullende informatie: de vragenlijst. Een gerichte vragenlijst met toegankelijke vragen blijkt het best te werken, waarbij je duidelijk uitlegt waarom je iets vraagt. Maatwerk per doelgroep dus.

Maar denk ook eens aan andere hulpmiddelen zoals de statistische gegevens die worden gepresenteerd via [jeugdmonitor.cbs.nl/nl-nl/in-de-regio](http://jeugdmonitor.cbs.nl/nl-nl/in-de-regio). Daar zijn allerlei indicatoren op regionaal niveau beschikbaar. Als er uniform en eenduidig volgens de Basisdataset JGZ wordt geregistreerd vormt het digitale dossier JGZ een veelzijdige bron.

Niet alleen voor jaarrapporten maar ook om beleidsadviezen mee te onderbouwen. En de (geanonimiseerde) informatie uit het DD JGZ kun je prima aanvullen met extra informatie van scholen of sportclubs. Door de informatie uit verschillende bronnen in je beleidsadvies toe te passen, ontstaat een veel krachtiger onderbouwing.

**Cijfers zijn niet saai; kijk maar eens naar deze presentatie:**



<http://www.youtube.com/watch?v=wsXi-ZJAwWg&sns=em>



# WINNENDE COMBINATIE: DE MENSEN IN DE EIGEN ORGANISATIE

**De (of een) organisatie. Samenspel van mensen, regels en systemen met als belangrijkste reden van bestaan: zorgen dat haar kerndoel zo efficiënt en effectief mogelijk gehaald wordt. Met de focus op de hoogste kwaliteit van zorg. En de mensen? De inzet van dit kapitaal vormt een laagdrempelige bron van inspiratie, versterking en verbetering; ook als het gaat om beleidsadviesing.**

## Betekenis 'kracht'

**kracht** (meervoud: krachten)

- 1 (de; v(m)) sterkte, vermogen (ook van abstracte begrippen)
- 2 (de; v(m)) lichaamskracht: de kracht van een paard
- 3 (de; v(m)) deugdelijkheid, werking: dat is niet meer van kracht geldig
- 4 (de; m,v) werkend persoon: administratieve kracht; leerkracht, uitzendkracht

Bron [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

Het bolletjesmodel is een door de GGD regio Utrecht bedachte methodiek waarbij professionals signalen uit de praktijk in een gemeenschappelijk document opschrijven. Elk signaal krijgt een eigen alinea (voorafgegaan door een 'bolletje') en wordt in het teamoverleg besproken. De belangrijkste signalen worden vervolgens voorgelegd aan het Algemeen Bestuur. Een mooie manier om in gezamenlijkheid op meerdere niveaus beleidsadviezen voor te bereiden en draagvlak te creëren. Bestuurders vinden het prachtig.

De aanpak in beleidsadviesing vraagt om een scherpe kijk op dingen. Door in of juist uit te zoomen. En daarmee alle niveaus te kunnen overzien: van individu naar gezin naar wijk. Die ontwikkeling is voor alle medewerkers belangrijk. Zij vormen immers de oren en ogen van de stad en daarmee een belangrijke bron voor advies. Maak van de 'oren en ogen van de stad-functie' een vast punt op de agenda van het teamoverleg. Vaardigheid om te signaleren, overstijgend (wijkgericht) denken en handelen: belangrijke uitgangspunten voor een beter beleidsadvies.

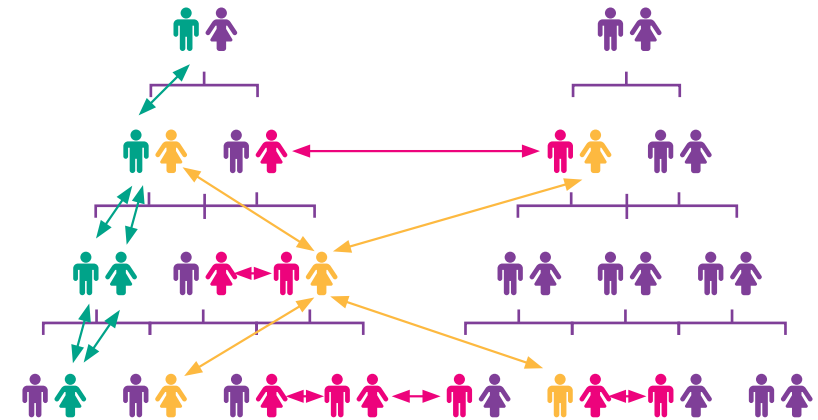
De menselijke kracht aanspreken: geef ruimte aan de verschillende professionals. Bijvoorbeeld door een vaste hoeveelheid werktijd beschikbaar te stellen voor (on) gevraagd advies. Beleidsadviesing – liefst gestructureerd – als onderdeel van de werkzaamheden levert zelfs tijd op: het voorkomt ad hoc overleg, houdt de lijnen kort en biedt mogelijkheden voor effectief specialistisch overleg. Zoals een apart overleg Jeugd, of een overleg met de CJG's en andere samenwerkingspartners.

“Elkaar vinden: medewerkers weten van alles, maar weten niet altijd wie nog meer expertise op dat gebied heeft of met hetzelfde thema bezig is. Wanneer je in een wijk iets signaleert, is het de bedoeling dit met collega's te delen en toetsen, na te gaan of er sprake is van een trend, bij partners te gaan kijken of informeren, te googelen of epidemiologen te consulteren. Wordt het signaal herkend en is het belangrijk genoeg om op de agenda van partners en politiek te zetten?”

Weten wat er speelt en deze informatie kunnen delen. Met collega's binnen je JGZ-organisatie, maar ook met externe partners. Complexe verbindingen die een investering vragen in tijd en moeite om te doorgronden en in te zetten. Maar wel de moeite waard! Want hoe ziet het netwerk van je collega er uit? Misschien helpt jou dat wel de juis-

te ingang te vinden. Voor informatie of het beleggen van een advies. Een aantal eenvoudige en door iedereen gedragen afspraken zorgt er bovendien voor dat die adviezen binnen en buiten de organisatie op elkaar aansluiten, elkaar aanvullen en zelfs versterken.

### Weten wat er speelt op alle niveaus:



- horizontaal**  
met collega's op gelijk niveau binnen of buiten de organisatie
- verticaal**  
met je leidinggevende(n) of je medewerker(s)
- diagonaal**  
met collega's op verschillend niveau van een andere afdeling of bij een andere organisatie

## “Door bruggen te slaan tussen alle overleggen is iedereen goed op de hoogte over zowel het regionale als het lokale beleid.”

---

Hoe effectief is jouw overleg? Vooraf vaststellen wie bij welk overleg het beste aan tafel kan gaan zitten blijkt in de praktijk succesvol. Bijvoorbeeld wie bij de wethouder zit

en welke signalen daar besproken worden: kan de manager daar het beste alleen naar toe of gaat een professional mee?

“Casusbesprekingen komen veel voor, multidisciplinair en multisectoraal. De insteek ‘hoe hadden wij als professional er voor kunnen zorgen dat dit kind niet of later in de zorg zou zijn gekomen (wat was daarvoor nodig geweest)?’ en ‘hoe hadden wij ervoor kunnen zorgen dat de zorg voor dit kind eerder had kunnen worden afgebouwd (wat was daarvoor nodig)?’ kan nog geïntensiveerd worden. Op deze manier leren professionals elkaar en elkaars expertise beter kennen en worden ze sensitiever voor het investeren in preventie en het afschalen van zorg. De lessons learned uit deze overleggen kunnen worden gebruikt in je beleidsadvies.”

### Laat je zien!

Jezelf in de schijnwerper zetten: hartstikke moeilijk! Of valt dat wel mee? Vooral als het gaat om beleidsadvisering bestaat de gedachte dat het vooral achter de schermen plaats moet vinden. Een adviseur blijft immers op de achtergrond. Toch blijken zichtbaarheid en een beetje eigen publiciteit diezelfde adviseur wel degelijk een handje te kunnen helpen.

#### Betekenis 'zichtbaar'

**zicht·baar** (bijvoeglijk naamwoord, bijwoord; vergrotende trap: zichtbaarder, overtreffende trap: zichtbaarst)  
1 te zien

Bron [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

#### Betekenis 'public relations'

**pu·blic re·la·ti·ons** (de; meervoud)  
1 zorg voor de goede betrekkingen met de buitenwereld; pr

Bron [www.vandale.nl](http://www.vandale.nl)

De positie van de jeugdgezondheidszorg is uniek: JGZ ziet immers alle kinderen. Combineer gegevens uit je eigen organisatie met die van samenwerkingspartners en zet het individuele kind in perspectief. Die unieke positie speelt

breed een belangrijke rol; dat mag best gezien worden! Naamsbekendheid – en het eerder aangehaalde vertrouwen – hebben een positief effect, op samenwerkingspartners en op klanten.

**“Prioriteit ligt bij het scherpstellen van de antennes van collega's: sensitiviteit en lef ontwikkelen om het signaal naar buiten te brengen. Want als jij het niet doet, wie dan wel?”**

---

Een bijzonder krachtig pr-middel is het ambassadeurschap. Een rol die elke JGZ-medewerker kan vervullen. Als ze tenminste geholpen worden dat ambassadeurschap te ontwikkelen, te onderhouden en

uit te dragen. Weten wat de JGZ zo uniek maakt! De hulp van het management is wel nodig. Voor goede (interne) afspraken om de eigen mensen in stelling te brengen (en te houden).

## Wat maakt de JGZ uniek?

- **Specialisme met het gezonde kind als referentiekader;**
- **Niet alleen vraaggericht maar ook actief anticiperend, detecterend;**
- **Laagdrempelig en hoog bereik: de JGZ ziet alle kinderen;**
- **Surveillance van gezondheid, groei en ontwikkeling;**
- **Multiscreening (programmatische contactmomenten) op ijkmomenten;**
- **Assessment op basis van multiscreening;**
- **Bevoegdheid tot fysisch diagnostisch onderzoek;**
- **Uitgebreide longitudinale dossier opbouw;**
- **Kinderen vanuit de brede context monitoren (biopsychosociaal model);**
- **Specialistische kennis van de interactie tussen het individuele kind en zijn omgeving.**

# DANKWOORD

Een groot aantal mensen heeft gewerkt aan Bouwen aan Beleidsadvisering. Diverse JGZ-collega's en samenwerkingspartners hebben via interviews hun bijdrage geleverd. De citaten in dit boekje komen hieruit voort.

Hartelijk bedankt voor jullie bijdrage:

**Fryslân:** Theo Hartman (hoofd JGZ, lid management GGD), Karin de Ruijsscher (beleidsadviseur GGD), Jeannette Provoost (manager JGZ, arts M&G); **Kennemerland:** Chantal van Liefland (senior beleidsadviseur gemeente Haarlem), Riemke Rip (stafarts), Margareth Brouwer (manager JGZ 0-4); **Amsterdam:** Astrid Nielen (hoofd staf JGZ), Astrid Krikken (gedetacheerde gemeente Amsterdam), Sytske Tjeerdema (beleidsmedewerker gemeente Amsterdam); **Utrecht:** Evy Hochheimer (Volksgezondheid Utrecht); **Geldrop-Mierlo:** Monique de Kok (GGD/BZO, epidemioloog, beleidsfunctionaris GGD), Pleun van Riemsdijk (beleidsmedewerker gemeente Geldrop-Mierlo), Stephan Hopman (teammanager JGZ); **Zuid- Limburg:** Marianne Beuken (Manager Orbis Jeugdgezondheidszorg), Hilda Mertens (gemeente Sittard-Geleen), Lidy van der Goot (afdelingshoofd JGZ, GGD).

Ook bedanken wij voor het meedenken: Guus Krähe en Fieke Raaijmakers (GGD GHOR NL), Inge Steinbuch (ActiZ), Inge Parlevliet (V&VN), Mascha Kamphuis en Tinneke Beirens (AJN), Hettie Ackermans (GGD Brabant Zuid-Oost), Anne Derksen (VNG).

## Bouwen aan Beleidsadvisering

Hoe zorg je er voor dat je beleidsadvies beter voor het voetlicht komt? In dit boekje delen specialisten, deskundigen en samenwerkingspartners uit het hele land hun ervaringen. Een kruisbestuiving waarvan we hopen dat het jou dezelfde positieve uitwerking brengt. Een boekje om te gebruiken, toe te passen en te proberen dus. Maar hopelijk vooral een boekje voor beleidsadvisering met een glimlach.

© 2015 NCJ





