



Eindevaluatie Cafetariamodel

Om antwoord te geven op de vraag: “Wat is de toekomstige rol en positie van WSD?” hebben gemeenten samen met WSD geëxperimenteerd met 3 prototypen. Gemeente Vught is aan de slag gegaan met het Cafetariamodel. Deze eindevaluatie beschrijft de verschillende elementen waarmee ervaringen zijn opgedaan. De lezer wordt uitgenodigd om de ervaringen, conclusies en aanbevelingen met een kritische en bevragende houding te beoordelen. Het doel is tenslotte om samen in gesprek te gaan over de toekomstige vorm en samenwerking met de gemeenschappelijke regeling WSD.

Vught, juni 2019

Prototype: Cafetariamodel

Bestuurlijk opdrachtgever: Saskia Heijboer

Ambtelijk opdrachtgever: Marlou van Osch, Theo Keijzers

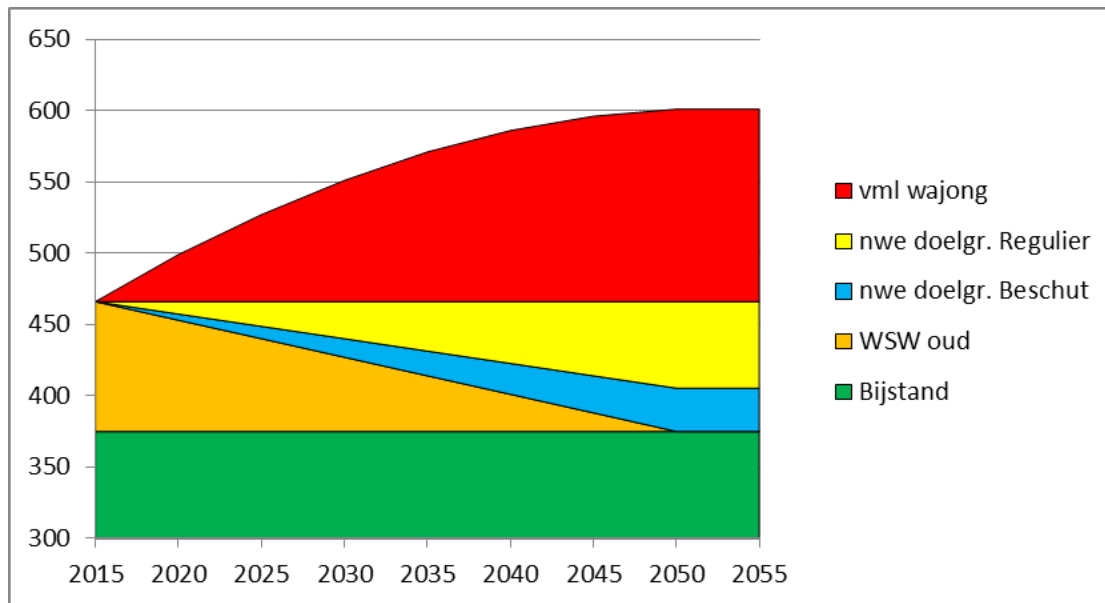
Projectleider (Yacht): David Brode

Inleiding

Voor u ligt de eindevaluatie van het prototype “Cafetariamodel” in Vught. De afgelopen jaren hebben alle gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling (GR) ervaringen opgedaan met verschillende prototypes ter ondersteuning van de koersbepaling voor de gewenste toekomstige rol en positie van WSD. De opdracht waarmee gemeenten en WSD geconfronteerd worden is niet eenvoudig. Waar jarenlang vanzelfsprekend is samengewerkt ter uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), is het speelveld veranderd door de invoering van de Participatiewet in 2015. Die verandering vraagt om een nieuwe manier van samenwerken.

Terecht is vaker opgemerkt dat met een nieuwe wet een bestaande doelgroep niet verdwijnt. Berenschot schetst een duidelijk beeld van de opgave:

“Gemeenten krijgen de komende jaren te maken met een steeds grotere doelgroep die ondersteuning nodig heeft bij het vinden van werk op de reguliere arbeidsmarkt of die aangepaste arbeid nodig heeft. Gemeenten waren verantwoordelijk voor ongeveer 103.000 mensen in de Wsw. Op termijn is volgens het ministerie van SZW de verwachting dat in totaal 225.000 mensen met een arbeidsbeperking een beroep zullen doen op de Participatiewet. Dat aantal komt bovenop het aantal mensen dat beroep doet op de reguliere dienstverlening die al werd aangeboden via de WWB (uit: Berenschot, Landkaart van de Participatiewet.”



*Verandering en samenstelling doelgroepen in de Participatiewet, Berenschot

Alle stakeholders zijn in de afgelopen jaren meermaals meegenomen in de verschillende samenwerkingsmogelijkheden voor de toekomst. In dat kader wordt de ervaring van WSD bij het bieden van structurele arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking door alle gemeenten erkend. De eindconclusies zullen dan ook niet zozeer verrassen of verbazen, maar dienen vooral om in de komende periode het gesprek met elkaar aan te gaan over de wensen, inhoud en vorm die nodig zijn om samen een toekomstbestendige samenwerking te creëren.

Leeswijzer

Het eerste deel van de rapportage richt zich op de projectverantwoording. Na het beschrijven van de bestuurlijke opdracht en de doelen en ambities, worden de verschillende stakeholders in kaart gebracht en krijgt de lezer inzicht in de besteding van het ontwikkelbudget.

In de daarop volgende hoofdstukken volgt een beschrijving van de verschillende onderdelen in de pilot. Per onderdeel wordt eerst het idee of de opdracht geschetst, aangevuld met kerncijfers, een globale tijdslijn, het budget en de projectorganisatie zodat de lezer zich een beeld kan vormen van de omvang en reikwijdte van dat onderdeel.

Om de onderdelen tussen verschillende prototypes te kunnen vergelijken worden ervaringen en resultaten beschreven aan de hand van vier vragen:

1. Waarom is dit een onderdeel van het prototype?
2. Hoe hebben we dit onderdeel aangepakt?
3. Wat is de impact van dit onderdeel voor WSD, de gemeente en eventueel externe partijen in relatie tot de toekomstige rol en positie WSD?
4. Welke ervaringen en leerpunten hebben we opgedaan?

De rapportage wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen. Deze zijn met name bedoeld voor de gesprekken in de volgende fase.

In ruim anderhalf jaar zijn diverse ervaringen en leermomenten opgedaan die wellicht niet allemaal met de juiste toon zijn verwoord en om (enige) toelichting vragen. De lezer wordt dan ook van harte uitgenodigd om de auteur en stakeholders te bevragen. Kritisch indien nodig, maar te allen tijde een open houding en oog voor oplossingen naar de toekomst toe.

Samenvatting

Aan de basis van het Cafetariamodel ligt een inkooprelatie. Vught kiest bewust voor dit prototype omdat zij met Wegwijs⁺ succesvol invulling geeft aan haar opdracht binnen het sociaal domein. WSD heeft, naast andere organisaties, een vaste plek in het netwerk om samen met de gemeente inwoners te ondersteunen bij participatievragen.

Samenwerken in het Cafetariamodel gaat op basis van vraag en aanbod. Om ervaring op te doen met deze werkwijze wordt WSD uitgenodigd een nieuwe dienstverlening te ontwikkelen voor inwoners die zich op het snijvlak bevinden tussen “onderkant” Participatiewet (Pwet) en “bovenkant” Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). Voor deze groep bestaat geen passend aanbod.

De ontwikkeling, uitvoering en evaluatie vraagt van beide partijen een andere werkwijze en het kost tijd om de juiste afstemming te vinden. Wederzijdse verwachtingen worden aanvankelijk niet waargemaakt en een vreemde tegenstrijdigheid wordt zichtbaar. Enerzijds is er een open en natuurlijke samenwerking waarin partijen elkaar vinden en zaken kunnen bespreken en anderzijds blijven sommige vragen onbeantwoord en onduidelijk. Door de relatief kleine groep deelnemers is het niet mogelijk om alle financiële vragen te beantwoorden. Afspraken om het ontwikkelpotentieel zichtbaar te maken vraagt een andere werkwijze van WSD en blijft aanvankelijk achter. Desalniettemin blijkt de gekozen aanpak wel tot nieuwe inzichten te leiden. Met name onder WMO-klantmanagers. Doorontwikkeling vanuit dagbesteding naar andere vormen van (vrijwilligers)werk is bespreekbaar en wordt als realistische optie gezien. Ook ruimte om naast de inwoner te staan en hem of haar intensief te kunnen begeleiden wordt als zeer waardevol ervaren. Er is veelvuldige afstemming tussen planregisseur en klantmanager.

Binnen Wegwijs⁺ staat de behoefte van de inwoner voorop, de best passende oplossing wordt gekozen om duurzame participatie te bereiken. Om de lokale en regionale uitvoeringspraktijk te versterken worden verschillende onderwerpen verkend waarop kan worden samengewerkt. Tevens wordt een onafhankelijke partij ingezet om aan de hand van een bestandsanalyse inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de doelgroepen Participatiewet en WMO. Uitkomsten en inzichten van die analyse worden later opgeleverd en als addendum toegevoegd.

Een essentieel onderwerp in het gesprek over de toekomstige rol en positie van WSD zijn financiële afspraken tussen gemeenten en WSD. Het onderwerp loopt dan ook als rode draad door de gehele pilotfase. Er wordt een overzicht gemaakt van de totale inkomsten en uitgaven van re-integratiegelden om de duurzaamheid van de financiële afspraken te bespreken. Vervolgens werken WSD en Vught samen om de financiële gevolgen van het Cafetariamodel in beeld te brengen. De gevolgen van dat scenario raken de kern van het solidariteitsbeginsel en tonen dat de doelstellingen van Vught en WSD onverenigbaar zijn en welke keuzes daarbij een rol spelen.

De conclusies en aanbevelingen dienen als vertrekpunt voor de komende fase en tonen het belang om met elkaar het gesprek aan te gaan.

Bestuurlijke opdracht

De invoering van de Participatiewet heeft geleid tot veranderingen op het gebied van re-integratie en participatie. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop gemeenten samenwerken met WSD. Door die veranderingen heeft het Algemeen Bestuur WSD een opdracht gegeven aan de Commissie Participatie naar Vermogen namens de tien WSD-gemeenten. Die opdracht was het Dagelijks en Algemeen Bestuur van WSD te adviseren over de toekomstige rol en positie van WSD bij de ondersteuning en toeleiding van doelgroepen naar werk en/of vormen van participatie (uit: “Van transitie naar transformatie”).

Voor het toekomstperspectief zijn vijf prototypes in beeld gebracht. Op 23 maart 2017 heeft het college van Vught gekozen voor het Cafetariamodel.

Om efficiencywinst te boeken werd gekozen om de tien gemeenten te clusteren. Vught heeft gekozen voor een samenwerking met Oisterwijk en Oirschot, het OVO-cluster. Op het eerste gezicht lijkt het een vreemde combinatie, maar na een nadere verkenning bleken er meerdere overeenkomsten. Alle drie de gemeenten zijn van gelijke grootte, vormen de westelijke uithoeken van het WSD-gebied en belangrijker nog, kijken ze op een zelfde manier naar de te behalen resultaten aan het eind van de pilotperiode. Om geadviseerd te worden over de toekomstige rol en positie van WSD wil het OVO-cluster input ontvangen op 5 thema's: toekomst, kwaliteit, financiën, maatschappij en lokaal ondernemen.

Binnen het Cafetariamodel bepaalt de gemeente zelf wat zij bij WSD wil inkopen. De gemeente behoudt regie en budgetten en maakt per activiteit een keuze. In deze samenwerking is Vught opdrachtgever en WSD opdrachtnemer.

In Vught wordt een overlap geconstateerd tussen de doelgroep Participatiewet en WMO. Binnen de Participatiewet zijn er inwoners die een beschermde omgeving nodig hebben om de grote afstand tot de arbeidsmarkt langzaam te verkleinen. Binnen de WMO is er tegelijkertijd eenzelfde groep die nu vaak naar dagbesteding gaat maar ook in een beschermde omgeving langzaam arbeidsvaardigheden op kan doen. In de huidige dagbestedingssystematiek is er niet altijd een prikkel om mensen uit de dagbesteding en naar (vrijwilligers)werk te krijgen.

Vught wil daarom een vorm van ontwikkelingsgerichte dagbesteding inkopen zodat beide doelgroepen samengebracht kunnen worden in een nieuwe vorm van dienstverlening. De visie van Vught op participatie is dat werk de beste zorg is en iemand ongeacht wetgeving/indicatie maximaal ondersteund wordt om zichzelf te ontwikkelen naar grotere deelname aan de samenleving. Tegelijkertijd zullen de opgedane ervaringen met het ontwikkelen en uitvoeren van deze dienstverlening bijdragen aan de beantwoording van de vragen per thema.

Doelen/ambities

Vught vormt samen met Oisterwijk en Oirschot het OVO-cluster. Hoewel er verschillende varianten zijn gekozen; Cafetariamodel en 3D-ketensamenwerking, hebben gemeenten een gedeelde visie over elementen die tijdens de experimenteerfase aan bod dienen te komen. Binnen het projectplan zijn 5 thema's centraal gesteld, voor het OVO-cluster gezamenlijk en per gemeente afzonderlijk. Ieder thema bevat een globale doelstelling en specifieke vragen (Position paper prototypes, d.d. maart 2018). De themavragen komen per onderdeel aan bod in de beantwoording van de hoofdvragen. Deze eindevaluatie richt zich met name op de pilot in Vught omdat gedurende de pilotfase de gemeenten met verschillende individuele ontwikkelingen te maken hebben gekregen.

Het Cafetariamodel, ofwel, een inkooprelatie is een nieuwe manier van samenwerken met WSD. De gedachte dat het vanzelfsprekend is om diensten bij WSD in te kopen wordt losgelaten. In het Cafetariamodel wordt samen met WSD een begeleidingsproduct ontwikkeld¹, de uitvoering ligt bij WSD. Er is gekozen voor een dienstverlening die het mogelijk maakt voor alle inwoners van Vught om zo regulier mogelijk te participeren, ook wanneer andere vormen van ondersteuning tot op heden geen effect hebben gehad. De voorlopige naam van dat product is Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding (OGDB).

De keuze voor het Cafetariamodel ligt voor de hand door de reeds bestaande en succesvolle samenwerking van organisaties binnen Wegwijs+. Inwoners van gemeente Vught kunnen terecht bij Wegwijs+ met vragen, zorgen en signalen op het gebied van werk en inkomen, hulpverlening en ondersteuning, opvoeding, begeleiding en wonen. Eigen mogelijkheden en regie voor de inwoner zijn telkens het uitgangspunt (bron: <https://wegwijsplus.vught.nl/>).

Leidende principes

- Werken vanuit “de bedoeling”: de mens staat centraal, niet het systeem. De leidende denkrichting begint steeds weer bij die “bedoeling”. In dit kader: mensen helpen (weer) een zo zelfstandig mogelijk bestaan te realiseren, zo regulier mogelijk en bij voorkeur via werk.
- Een – ook in de toekomst – financieel en juridisch houdbare samenwerking met WSD.
- De lokale identiteit van gemeente Vught komt tot zijn recht c.q. de lokale kracht wordt benut.

Hoofdvragen	Instrument	Resultaat
1. Wat is de gewenste – lokale – dienstverlening van WSD in relatie tot de behoefte van de inwoners en het reeds bestaande instrumentarium van de gemeente?	- Pilot OGDB	- Evaluatie op proces en inhoud
2. Hoe kunnen de lokale en regionale uitvoeringspraktijken zodanig bij elkaar gebracht worden dat zij elkaar versterken in hun effectiviteit t.b.v. de doelgroep?	- Brede verkenning op mogelijkheden tot samenwerking	- Lijst van reële mogelijkheden

¹ Binnen het prototype Cafetariamodel wordt enkel geëxperimenteerd met WSD omdat conclusies en aanbevelingen worden gemaakt

3. Past de dienstverlening die Vught wenst van WSD binnen de financiële kaders van zowel de gemeente als WSD?	- Financieel overzicht re-integratie lokaal/regionaal	- Beschrijvend inzichtelijk
4. Wat is het effect van deze dienstverlening voor de gemeente: maatschappelijk en financieel?	- Scenario 3 ² lokaal/regionaal gekoppeld aan resultaten 1 t/m 3	- Conclusies en aanbevelingen

Afbakening

Het prototype is erop gericht om ervaring op te doen met een inkooprelatie met WSD. Er wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met een nieuwe dienstverlening en een nieuwe manier van samenwerken. Het expertteam re-integratie van gemeente Vught heeft de doelgroep voor dit project bepaald. Bestuurlijk is bewust gekozen om binnen het prototype Cafetariamodel geen andere partijen uit de markt te benaderen ter vergelijking.

Dit prototype past bij de gemeentelijke doelstelling:

- Iedereen participeert naar vermogen,
- Het behouden en versterken van hetgeen is opgebouwd (o.a. Wegwijs⁺),
- De klant staat centraal, gemeente Vught heeft een integrale werkwijze en toegang voor de inwoner met zijn vragen op het gebied van zorg, maatschappelijke ondersteuning en werk & inkomen.

Vught stelt de volgende kaders bij de ontwikkeling van het product:

- De inwoners zijn leidend, niet groepsgericht.
- Het gaat om maatwerk per persoon;
- Er is een duidelijke koppeling met lokale werkgevers en instellingen (bredere blik naar verschillende bedrijven en mogelijkheden);
- Gericht op ontwikkeling van het arbeidspotentieel;
- Het systeem is resultaatgericht door de juiste prikkels;
- (Experimenteren met) een persoonsvolgend budget waarbij de financiële kaders en wettelijke regelgeving kunnen worden losgelaten.

Door de gestelde kaders wil de gemeente ervaren of het product bijdraagt aan het benutten van het arbeidspotentieel van iedere inwoner van gemeente Vught.

Themavragen

Thema's	Vragen
Toekomst	Vught wil met het nieuwe product dat alle inwoners zichzelf maximaal kunnen ontwikkelen, ongeacht geldende regelgeving. 1. Welke elementen zijn van belang om een partnership/inkooprelatie aan te gaan met WSD?
Financiën	Met het nieuwe product wil gemeente Vught meer gevoel krijgen bij hoe

² Drie scenario's 1) Alles naar WSD (Participatiebedrijf), 2) Budgetneutraal WSD + lokaal (3D-Ketensamenwerking), 3) lokaal + inkoop bij WSD (Cafetariamodel).

	inwoners profiteren van integrale oplossingen binnen het sociaal domein. Hierbij is het ook van belang om te kijken naar innovatieve financiële mogelijkheden voor de gemeente. 1. Kosten dienstverlening in kaart brengen en afzetten tegenover bestaande kosten voor re-integratie en WMO.
Kwaliteit	Vught wil met het ingekochte product meer grip krijgen op het proces van ontwikkeling en mogelijke doorstroom van inwoners. 1. Welke elementen of activiteiten ontbreken in het huidige aanbod van de verschillende ketenpartners, waardoor dit product een meerwaarde heeft voor inwoners? 2. Klanttevredenheid en duurzaamheid van de geboden ondersteuning.
Maatschappij	Inwoners zijn leidend bij de ontwikkeling van deze nieuwe dienstverlening. 1. Welke activiteiten / diensten heeft de gemeente nodig om haar inwoners met een verminderde loonwaarde naar vermogen te laten participeren? 2. Wat kan WSD vanuit zijn expertise bieden voor dit nieuwe product, zodat geen enkele inwoner tussen wal en schip raakt?
Lokaal ondernemen	Vught wil de nieuwe dienstverlening zo lokaal mogelijk organiseren, samen met WSD. 1. Wat zijn de voorwaarden en verwachtingen om een samenwerking met lokale ketenpartners, WSD en gemeente tot stand te brengen? 2. Welke bruikbare samenwerkingen zijn er al tussen lokale ketenpartners, WSD en de gemeente, die bruikbaar zijn voor het nieuwe product?

Samenwerking Oirschot, Vught en Oisterwijk, het OVO-cluster

Naast de omschrijving per gemeente, zijn in het projectplan ook gezamenlijke uitgangspunten en vragen omschreven. De projectleiders in Oisterwijk (augustus '18) en Oirschot (begin '19) zijn later gestart waardoor de beleidsmedewerkers samen met de projectleider in Vught aanvankelijk intensief hebben samengewerkt om een aantal onderwerpen vorm te geven. Later heeft afstemming hoofdzakelijk op beleids- en projectleidersniveau plaatsgevonden. De gezamenlijke vragen van het OVO-cluster maken geen deel uit van deze eindrapportage. De projectleiders van Oisterwijk, Oirschot en Vught stellen voor dat de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers naar aanleiding van de eindevaluaties bij elkaar komen om ervaringen te delen en te bepalen wat ze in de toekomst samen willen en kunnen oppakken.

Conclusies en aanbevelingen

	Hoofd- en themavragen
	Wat is het effect van deze dienstverlening voor de gemeente: maatschappelijk en financieel?
Thema's	Toekomst, kwaliteit, financieel, maatschappij en lokaal ondernemen

De identiteit en aanpak van Vught zijn kenmerkend gedurende de experimenteerfase. Oplossingen creëren die het beste passen bij de inwoners aan de hand van een uitgebreid netwerk dat lokaal en regionaal verbonden is binnen Wegwijs⁺. Bij voorkeur regulier en vooral met oog voor maatwerk en behoeften. De ervaringen uit de experimenteerfase schetsen een duidelijk beeld van de onderwerpen en keuzes die besproken dienen te worden om, vanuit het perspectief van Vught, tot een duurzame toekomstige rol en positie van WSD te komen.

Om het gesprek te stimuleren en de mogelijke keuzes te verscherpen worden de conclusies en aanbevelingen puntsgewijs benoemd.

Conclusies

- Van een werkelijk Cafetariamodel is geen sprake geweest gedurende de experimenteerfase door de gestelde kaders binnen het prototype.
- In Vught blijkt gedurende de pilotperiode niet zozeer behoefte aan een Cafetariamodel, als wel het behoud van de natuurlijke samenwerkingen binnen Wegwijs⁺. WSD en Vught vinden elkaar gemakkelijk en waar nodig om de beste keuze te maken voor inwoners.
- Dat beeld wordt bevestigd door de wijze waarop deze pilot is uitgevoerd binnen Vught, er zijn geen noemenswaardige meerkosten gemaakt om allerlei nieuwe processen of activiteiten in te richten.
- In Vught wordt bewust gekozen voor uitvoering boven regie. Scherper gesteld, zorgt de aanpak binnen Wegwijs⁺ voor een spanning met de kwantitatieve afspraken van het Transitie Arrangement. Die spanning zal met name voelbaar worden indien de verwachte instroom van de doelgroep de komende jaren niet toeneemt. Desalniettemin is er wel degelijk behoefte aan de dienstverlening van WSD.
- Het voorgaande punt vindt ook z'n weerga bij gesprekken om de lokale en regionale samenwerkingen te versterken of uit te bouwen: voor WSD zijn verwachtingen van, en afspraken over, volumes noodzakelijk om te beoordelen welke samenwerkingen haalbaar zijn.
- Een verkenning van de lokale en regionale uitvoeringspraktijken maakt zichtbaar dat er 9 onderwerpen zijn waarop of reeds wordt samengewerkt of de samenwerkingen mogelijk versterkt kunnen worden.
- Het is niet mogelijk een financieel scenario uit te werken die in lijn ligt met de aantallen van de huidige samenwerking tussen Vught en WSD. Een eerste aanzet daartoe raakt de kern van het solidariteitsbeginsel en roept meer vragen op dan de

afgesproken reikwijdte van pilot. Om die reden wordt in overleg besloten om de opgeleverde doorrekening een onderdeel te laten zijn van de komende beslissingsfase.

- Wederzijdse verwachtingen over de rollen van opdrachtnemer en opdrachtgever zijn niet tot uiting gekomen. Gedurende de pilotfase komt een hardnekkig en vreemd verschil naar boven. Enerzijds is er sprake van een natuurlijke open samenwerking waarin partijen elkaar vinden en alles kunnen bespreken. Anderzijds worden (sommige) gevraagde zaken niet opgeleverd en lijkt het niet mogelijk om verwachtingen duidelijk genoeg te schetsen zonder dat er misvattingen ontstaan over wat er is afgesproken. Deze tegenstrijdigheid heeft voornamelijk een rol gespeeld bij de ontwikkeling en uitvoering van de nieuwe dienstverlening.
- Als kanttekening op het voorgaande punt zijn de voorgestelde werkwijzen, processen en doelgroep (deels) nieuw voor WSD en Vught. Het kost tijd om die eigen te maken en in de laatste evaluatie blijkt er al betere afstemming te zijn.
- Uit de evaluatie onder de WMO-klantmanagers komt naar voren dat zij gedurende de pilot anders zijn gaan kijken naar het ontwikkelpotentieel van hun kandidaten. Een blik op participatie of werkvermogen is geen taboe, maar kan een waardevolle aanvulling zijn.

Aanbevelingen

- Er zou geen spanning mogen zijn tussen een succesvolle lokale uitvoeringsvariant zoals Wegwijs⁺ in Vught en een even succesvolle gemeenschappelijke regeling. Vooral omdat de doelstellingen gelijk zijn: mensen ondersteunen bij participatie. De verschillende onderdelen hebben inzichtelijk gemaakt dat een deel van de populatie zijn natuurlijke weg vindt naar WSD. Ga met elkaar het gesprek aan en bepaal welke keuzes er gemaakt moeten worden om de doelstellingen te verenigen. Indien er gesproken gaan worden over een basisdienstverlening met aanvullende pakketten, en de gedachte is dat de GR blijft, dan zou de basis logischerwijs gevormd moeten worden aan de hand van de gemeente die het minste realiseert. Een dergelijk scenario bevat de (financiële) (on)mogelijkheden, kansen, gevolgen en consequenties voor zowel gemeenten als WSD.
- Het heikele punt lijkt voornamelijk het uitblijven van instroom van de groepen voormalige Wajong en nieuw regulier. WSD geeft aan dat deze groepen de komende jaren gaan groeien. Er ligt een kans om gezamenlijk op te trekken en te bepalen wat er nodig is om die groepen inzichtelijk te krijgen. WSD kan hierbij het voortouw nemen.
- De ontwikkeling, implementatie en uitvoering van de nieuwe dienstverlening ging gepaard met wederzijdse onduidelijkheid en een mismatch van verwachtingen. Die onduidelijk zou in het geval van een aanbestedingsprocedure ertoe geleid kunnen hebben om niet voor elkaar te kiezen. De aanbeveling aan WSD is om écht te luisteren naar haar klanten en/of duidelijk zijn in (on)mogelijkheden van een vraag. De oplossingen werden gevonden door elkaar informeel op te zoeken en telkens de behoeften en verwachtingen uit te spreken. Dat vraagt van WSD als aanbiedende partij een andere rol. Gebruik dat inzicht om in de komende fase de gesprekken met elkaar te blijven voeren.