



# Webcare doe je zo!

Een stappenplan voor  
de overheid

# Stappenplan

Stap 1	<b>Bepaal wat <i>webcare</i> voor je betekent en waarom je er iets mee wilt</b>	<b>6</b>
	Wat is <i>webcare</i> ?	6
	<i>Webcare</i> , waarom moet je daar iets mee?	7
	Wat zijn de kosten en baten van <i>webcare</i> ?	8
Stap 2	<b>Zorg voor goede inbedding van <i>webcare</i> in je organisatie</b>	<b>12</b>
	Hoe bepaal je je doelstellingen?	12
	Wie doet wat met <i>webcare</i>	16
	<i>Webcare</i> en organisatiecultuur?	17
Stap 3	<b>Zorg voor commitment</b>	<b>20</b>
	Hoe krijg je iedereen mee?	20
	Hoe houd je iedereen erbij?	21
Stap 4	<b>Bepaal wat je wilt meten en weten</b>	<b>24</b>
	Hoe meet je?	24
	Welke zoekwoorden kies je?	25
	Wat rapporteer je en aan wie?	25
Stap 5	<b>Verdiep je in de juridische aspecten van <i>webcare</i></b>	<b>28</b>
	Wat zijn de hoofdzaken?	28
	Wat bewaar je wel, wat niet en hoe?	29
	Hoe beveilig je je account?	29
Stap 6	<b>Zorg voor een goede merkbeleving</b>	<b>32</b>
	Welke richtlijnen zijn er?	32
	Wat zet je in je algemene omschrijving?	34
	Wat mag je verder niet vergeten?	35
	Hoe zorg je voor zoveel mogelijk bereik?	35
Stap 7	<b>Begin!</b>	<b>38</b>
	Welke stappen moet je nemen?	38
	Welke elementen bevatten je werkinstructies?	38
	Wanneer verwijst je wel en niet door?	39
	Wie reageert?	39
	Hoe reageer je?	40
	Wat doe je met negatieve reacties of klachten?	41
	Training?	41

# *Webcare* doe je zo!

Een stappenplan voor  
de overheid

# Voorwoord

Het concept van *webcare* is simpel. Volg via internet wat mensen van je vinden, ga in op vragen en opmerkingen en help bij problemen. Met nieuwe media, social media, is het mogelijk direct met je klanten te praten. Klanten zijn voor ons: burgers en bedrijven. Toepassen van *webcare* is makkelijker gezegd dan gedaan. Het stelt nieuwe eisen aan organisaties en mensen. Grote bedrijven experimenteren momenteel met de inzet van *webcare* en ook binnen de overheid lopen de eerste succesvolle pilots.

De kennis en ervaring op dit gebied is intern nog beperkt. Binnen het programma Digitale Dienstverlening van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie is daarom een verkenning uitgevoerd naar de stand van zaken van *webcare* binnen EL&I. Doel van de verkenning was om te onderzoeken wie waarmee bezig is en welke behoefte er is binnen de organisatie aan eventuele gebundelde inkoop van kennis en tools. Belangrijkste conclusie van de verkenning is, is dat er grote behoefte is aan kennis(deling), vooral omdat *webcare* nog zo in de kinderschoenen staat.

Dit boekje gaat over *webcare* als middel om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. Het wil bijdragen aan die gewenste kennisdeling. Kennis over de manier waarop vragen van ondernemers over regelingen en subsidies goed en efficiënt beantwoord kunnen worden. En hoe je ervoor kunt zorgen dat social media zo ingezet worden dat ondernemers elkaar gaan helpen. De handigheidjes, tips en trucs zijn bruikbaar voor ondernemers, maar ook van toepassing op burgers. Daarom is dit boekje ook uitstekend te gebruiken voor andere overheidsinstanties. Dus voor iedereen die geïnteresseerd is in *webcare* of er graag mee wil starten, dit boekje is een goed begin!

EL&I is onderdeel van een groter geheel. Op veel gebieden, maar zeker op het gebied van informatievoorziening is het Rijk één concern. We leren van elkaar, we kijken of hergebruik mogelijk is voor we zelf iets gaan uitvinden en we bouwen aan een informatie-infrastructuur die past bij deze en de toekomstige tijd. Social media zijn daarin onmisbaar en de ervaringen van EL&I met *webcare* zeer welkom.

Dit boekje is geen 'holy grail', het bevat geen ijzeren wetten en regels, maar handvatten. Social media zijn volop in ontwikkeling en wij ook.

Doe er je voordeel mee! Succes!

Met vriendelijke groet,

Maarten Hillenaar  
Directeur Informatisering Rijk  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties





#betekenis

# Stap 1 **Bepaal wat *webcare* voor je betekent en waarom je er iets mee wilt**

## **Wat is *webcare*?**

### **definitie**

Binnen EL&I heeft ieder onderdeel haar eigen definitie van *webcare*. Die is het best samen te vatten in de volgende zin:

*Het verbeteren van dienstverlening via internet aan ondernemers door het online luisteren naar en beantwoorden van vragen.*

### **online reputatie**

*Webcare* is, stikt genomen, iets anders dan online reputatie management. Dat laatste is het goed, prettig en juist afhandelen van online vragen van ondernemers. *Webcare* gaat een stap verder: het draait niet alleen om het goed afhandelen van vragen en klachten, maar ook – meer in het algemeen – over de online communicatie van je klanten met EL&I, en communicatie van je klanten óver EL&I.

### **toepassen**

*Webcare* kan verschillende vormen hebben, namelijk:

- klachten oplossen;
- directe vragen beantwoorden;
- ongevraagd informatie geven;
- geven van interne feedback over klantervaringen;
- of een combinatie hiervan.

### **Wat vind jij een goede definitie?**

Voor wat betreft de definitie, die moet eigenlijk nog gefinetuned worden. Zelfs [wikipedia](#)<sup>1</sup> biedt nog geen heel goede omschrijving van *webcare*. Wie durft het aan?

Er zijn heel veel soorten en vormen van social media. Op welke media wij onze aandacht richten bepaalt eigenlijk de ondernemer. Daar waar hij of zij is, zijn wij. Uit analyses die je gaat doen, zal snel genoeg duidelijk worden op welke sociale media je doelgroep vaak te vinden is.

### status updates

Dit boekje gaat vooral in op het, vanuit EL&I, reageren op zogenoemde ‘statusupdates’: meningen of reacties van individuen. De lengte daarvan verschilt: een statusupdate in Twitter heeft maximaal 140 karakters, Facebook biedt meer ruimte.

### Let op

Binnen overheidsorganisaties bestaan beleids- en uitvoeringsissues, maar ook issues van politieke orde. Wie handelt wat dan af? Binnen het EL&I hebben we het vooralsnog als volgt geregeld:

- Beleidscommunicatie verloopt via het departement (ministerie).
- Communicatie over politiek gevoelige onderwerpen, die het beleid van minister of staatssecretaris raken, wordt centraal geregeld (vanuit Directie Communicatie van het Ministerie).
- Communicatie over de uitvoering van het beleid is voor rekening van de betreffende dienst.

## Webcare, waarom moet je daar iets mee?

### niet negeren

Moet je je eigenlijk wel met *webcare* bezig willen houden? Ja, is het antwoord. Sociale media bieden ondernemers een nieuwe communicatiemogelijkheid om met of over de overheid te praten, en dit kunnen we niet negeren. Zeker nu ook veel grote bedrijven en andere overheidsorganisaties zijn begonnen met *webcare*, gaan ondernemers het als een vanzelfsprekendheid zien dat ze ook op deze manier zaken kunnen doen met EL&I. Niets aan *webcare* doen staat eigenlijk gelijk aan het niet opnemen van telefoontjes die binnenkomen in het call center.

Starten met *webcare* doe je echter niet zomaar. Uitvoeringsorganisaties moeten een bewuste, strategische keuze maken over wanneer het relevant is om met *webcare* te beginnen.



Maar... niet iedereen denkt daar zo over op het [klanten interactie blog](#)<sup>2</sup> van Ordina. En de volgende vraag van [Social Inc.](#)<sup>3</sup> is terecht. Maar we moeten mee, that's a fact!

## Wat zijn de kosten en baten van *webcare*?

### kosten- plaatje

De eerste vraag die je krijgt bij je verzoek om te starten met *webcare*, is die naar het kostenplaatje. Het antwoord hierop is eenvoudig. *Webcare* kost in eerste instantie altijd meer dan het oplevert. De vraag die daarop volgt, is of *webcare* wellicht een deel van de telefoontjes in het callcenter kan vervangen. Het antwoord daarop is, op de langere termijn, vast een keer positief.

Echt rendement op *webcare* wordt in het algemeen pas gemaakt in een latere fase. Zodra de *webcare* goed en efficiënt is ingericht, kunnen hefboomeffecten ontstaan. Dan kan *webcare* bewust worden ingezet om op social media een bereik te realiseren dat, in het verleden, moet worden ingekocht met bijvoorbeeld mailings of campagnes. Het vereist echter wel vaardigheid om goed en effectief hefboomeffecten te creëren.

### expertrol

Door *webcare* kan ook de rol van het Klant contact center (KCC) veranderen. Waarschijnlijk krijgt het KCC steeds meer een expertrol. Makkelijke vragen zullen steeds vaker online worden afgehandeld.

### ROI

De Return on investment (ROI) van *webcare* is natuurlijk niet alleen te berekenen in aantallen en euro's. Het goed en efficiënt inzetten van *webcare* kan een enorme impact hebben op het imago van je organisatie. Maar hoe meet je dat?

Wil je toch een gooi doen naar het rendement van *webcare*, neem dan in ieder geval de volgende kosten en baten in ogenschouw:

#### Kosten

- FTE
- Kantoorbenodigdheden
- Trainingen
- Tools
- Aanpassingen op de website

#### Baten

- Uiteindelijk vermindering van aantal calls.
- Leren van je klanten, bespaart uiteindelijk op zaken als marktonderzoek en klantpanels.
- Voorkomen van imagoschade bij escalerende incidenten.
- Beter imago als betrouwbare overheid.



Als je meer wilt lezen over de ROI van *webcare*, kijk dan eens hier [ROI van webcare](#)<sup>4</sup>. In de volgende presentatie vind je een verfrissende kijk op de ROI van social media, in de – best al oude – presentatie [basics of social media roi](#)<sup>5</sup>.





#organisatie

# Stap 2 **Zorg voor goede inbedding van *webcare* in je organisatie**

## Hoe bepaal je je doelstellingen?

bijdrage

“De wereld verandert zo snel, nadenken over de rol van *webcare* binnen de missie, visie en strategie van je organisatie heeft geen zin”. Dit wordt al snel geroepen als het over social media gaat. Toch is het goed om te kijken waar jouw organisatie voor staat en naar toe wil. Vraag je af hoe je daar met *webcare* een goede bijdrage aan kunt leveren. Als je dit inzichtelijk kunt maken, is het ook makkelijker om support van directie of management te krijgen.

### Bijvoorbeeld binnen EL&I

digitaal contact

Binnen EL&I willen we ondernemers meer ruimte geven om te vernieuwen en te groeien. Daarom werken we de komende jaren hard aan het verminderen van regels en administratieve lasten. We gaan daarnaast zoveel mogelijk regelingen en subsidies digitaal aanbieden, zo goed mogelijk afgestemd op het profiel van de ondernemers. Gegevens hoeven uiteindelijk nog maar één keer worden ingevoerd, of worden zelfs uit de bedrijfsmanagementsystemen van de ondernemer gehaald. Zo is een subsidieaanvraag met één druk op de knop geregeld.

Toch zullen ondernemers altijd advies of informatie blijven inwinnen bij de overheid. Met de toenemende digitalisering zal er steeds meer behoefte komen aan digitaal contact. We kunnen *webcare* inzetten om snel en efficiënt met ondernemers te communiceren en van hen te leren.

links



Zwartkijkers onder ons beweren dat je met *webcare* zonder **achterliggende strategie**<sup>6</sup> alleen maar problemen oproept. Jouw organisatiedoelstelling zijn eventueel ook door te vertalen in een social media ambitie die hieraan kan bijdragen. Een voorbeeld van een mooi geformuleerde social media ambitie laat **T-Mobile**<sup>7</sup> zien (vooral de laatste zin ;)). Maak vooral niet de fout een social media strategie te schrijven, **waarom...**<sup>8</sup>

Als het goed is zijn je social media doelstellingen in ieder geval goed verankerd in je communicatiestrategie. Die communicatiestrategie voort natuurlijk uiteindelijk voort uit de organisatiedoelstellingen. Als je *webcare* eenmaal goed op de rit hebt, vormt de kennis die je uiteindelijk opdoet door echt de dialoog aan te gaan met je klant, uiteindelijk natuurlijk weer input voor je organisatiestrategie- en doelstellingen. Dan tekenen we misschien wel een geheel ander plaatje, dan hieronder staat ;)!



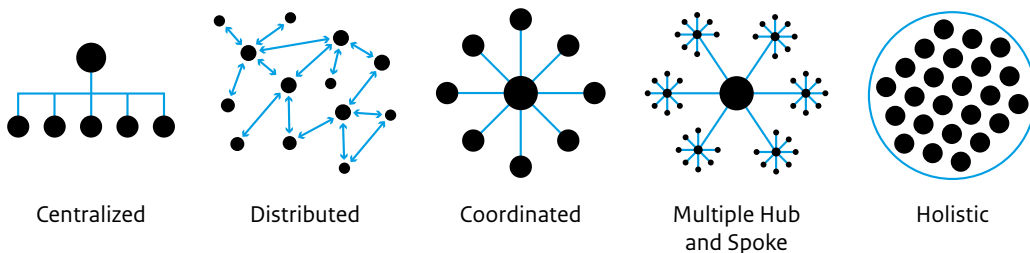
### Denk na over de gewenste organisatiestructuur

Indien er in een grotere organisatie met meerdere uitvoeringsinstanties of divisies initiatieven ontplooid worden, is het goed om goed na te denken over mogelijke organisatievormen van *webcare*. In grotere organisaties is het, in het begin, handig om één centraal punt te kiezen waar zaken kunnen worden gebundeld als:

centraal  
punt

- Inkoop (van tools en opleidingen).
- Kennis (opgebouwde kennis en contactpersonen binnen de organisatie).
- Afstemming van communicatie-issues als huisstijl, tone of voice etc.

Jeremy Owyang onderscheidt vijf manier waarop organisaties met meerdere divisies zich ontwikkelen in het gebruik van social media. Als *webcare* straks is georganiseerd, is het straks onnodig om ondernemers van het kastje naar de muur te sturen.



## modellen

Er zit in veel gevallen een natuurlijke ontwikkeling in de wijze waarop binnen organisaties wordt omgegaan met social media. Er zijn inmiddels veel advies- en consultancybureaus op dit onderwerp gedoken, wat heeft geleid tot de ontwikkeling van een aantal modellen. Wij hebben voor deze verkenning gebruik gemaakt van Social Media Maturity Model van Deloitte.

	1 Ad-hoc	2 Afdeling	3 Organisatie	4 Netwerk
<b>Strategie &amp; Bedrijfsvoering</b>	Geen Social Media Strategie & ad-hoc beslissingen	Afdeling heeft Social Media strategieën (ongecoördineerd)	Integrale Social Media Strategie & gecoördineerd	Keten Social Media Strategie & Integratie
<b>Organisatie &amp; Processen</b>	Interne Social Media focus (experimenteel)	Externe Social Media focus (experimenteel)	Service georiënteerde Social Media	Social Media geïntegreerd in primaire dienstverlening
<b>Besturing &amp; Beheersing</b>	Geen management support & kostenallocatie	Social Media organisatorisch belegd & kostenallocatie	Social Media Programma manager & ambassadeur & social media budget	CIO/CEO/CFO & gedeeld budget
<b>Informatie-technologie</b>	Veel tools & methoden, geen standaarden	Geen ondersteunende architectuur & functionaliteit	Social Media Roadmap & Standaarden	Social Media Shared services & centraal portaal
<b>Mensen &amp; Cultuur</b>	Geen training & support	Social Media in functieprofielen, beperkte training & support	Social Media competentie raamwerk Helpdesk	Social Media vertrouwen & innovatie. Investering in Training & support

Is het deugdelijk organiseren van *webcare* genoeg om succesvol te zijn? Moet je *webcare* eigenlijk wel zo strak organiseren? #Webcare is geen functionaris of afdeling, maar een mentaliteit. Alle medewerkers dragen online een steentje bij, aldus @jwdew (ofwel jwdewaard) op twitter.



Wil je meer weten over het model van de rol van social media in organisaties? Kijk dan [hier](#)<sup>9</sup>. Ook in deze [presentatie](#)<sup>10</sup> vind je inzichten in de wijze waarop je social media intern kan organiseren. Het Amerikaanse Rode Kruis probeert zoveel mogelijk grip te houden op lokale social media activiteiten, eigenlijk het een goede toepassing van het hub en spoke model. Kijk [hier](#)<sup>11</sup> hoe ze eenheid in de communicatie proberen te krijgen.

## pilot

De verkenning van de kennisgroep *webcare* heeft uitgewezen dat het voor het starten met *webcare* vaak helemaal niet nodig is om nieuwe functies in het leven te roepen. *Webcare* wordt veelal binnen het KCC belegd, en daar hoort het ook in eerste instantie te liggen.

## commitment

Het is wel goed om de kar te laten trekken door iemand die weet hoe grote organisaties werken, die risico's goed kan inschatten en die commitment kan realiseren.

In complexe gevallen kan het een goed idee zijn om het opstarten van *webcare* te laten begeleiden door een projectmanager of programmamanager. Ook kan iemand van buitenaf worden ingehuurd om zonodig een doorbraak te bereiken.

Afdelingen en organisatie-onderdelen die je voor de start van *webcare* in ieder geval nodig hebt zijn:

- Afdeling Juridische Zaken
- Afdeling Klachtafhandeling
- Beleid
- Klant Contact Center (KCC)
- Communicatie
- Internet
- Kenniscentrum
- Afdeling ICT

## SPOC

Benoem van iedere afdeling een Single Point of Contact (SPOC). Dat is handig en overzichtelijk. De SPOC kan vragen indien nodig doorzetten naar collega's binnen de eigen afdeling.

## mindset

Het is belangrijk om de gehele organisatie te informeren over het nut van *webcare*. Mocht de SPOC hulp nodig hebben van collega's of steun nodig hebben van het management, dan moet dit snel en efficiënt geregeld worden. De juiste mindset bij alle medewerkers van een organisatie kan dan veel goed doen.

Maak de organisatie van social media niet te zwaar, tuig geen grote projectorganisaties op als je wilt starten, neem geen maanden voorbereidingstijd, maak het niet te groot. Doe voordat je start een 'what if'-sessie (daarover later meer) en zoek mensen die ook privé 'hardcore' gebruikers van social media zijn. Zij hebben er vaak al een natuurlijk gevoel voor ontwikkeld. Een leuke tip voor het vinden van de juiste mensen: "Loop een rondje door de organisatie. Die mensen die een smartphone of hun bureau hebben liggen, die moet je hebben voor je project".

## Wie doet wat met *webcare*

Wie doet nu eigenlijk wat? Soms is het toewijzen van een onderwerp aan een SPOC lastig. Overleg altijd goed en ga ook regelmatig bij elkaar zitten om de voortgang te bespreken. Misschien kan dit overzicht helpen.

### Klant Contact Center (KCC)

- Eerstelijns vragen
- Analyse onderwerpen en issues

### Klachtenafhandeling

- Klachten en problemen

### Uitvoeringsinstantie

- Tweedelijns vragen
- Inventariseren klantbehoefte

### Beleid

- Beleid ontwikkeling obv klantbehoefte
- Adviseren politiek obv klantbehoefte

### Communicatie/PR/Voorlichting

- Bewaken van de online reputatie
- Signaleren van 'politieke' issues

### Juridische Zaken

- Juridische randvoorwaarden
- Organisatie inzet social media en WOB

### Internetafdeling

- Optimaliseren website obv signaleringen KCC
- Meten kanaalgedrag
- Monitoren online behoefte
- Monitoringtools

### links



Het is ook goed om eens bij andere organisaties te gaan kijken hoe ze hun *webcare* hebben geregeld. Kijk bijvoorbeeld eens in de keuken van [FBTO](#)<sup>12</sup>. Kijk ook eens bij [ING](#)<sup>13</sup>. In dit [artikel](#)<sup>14</sup> vind je de meningen van een groot aantal 'experts' op *webcare*gebied. Andy Hoek van Achmea heeft een uiterst pragmatische kijk op het [starten](#)<sup>15</sup> met *webcare*.

## Webcare en organisatiecultuur?

### duidelijke afspraken

Naast het organiseren en structuren van *webcare* is het ook goed om samen afspraken te maken over normen en waarden online. Je kunt dingen nog zo strak organiseren, een team is nooit een team als daar geen duidelijkheid over is. Die normen en waarden kun je bijvoorbeeld samenvatten in een aantal spelregels, als:

- Wij volgen onze eigen collega's niet.
- Wij spreken altijd namens de organisatie en reageren niet op persoonlijke titel.
- Wij doen geen beloftes die we niet na kunnen komen.
- Wij laten ons niet negatief uit over anderen.
- Wij geven alleen antwoord als we zeker van onze zaak zijn.
- Wij komen onze afspraken altijd na, onderling en naar de klant.

Naast deze interne normen en waarden moet je je als *webcare*team ook realiseren dat je het online gezicht bent van de organisatie. Dit betekent ook iets voor de attitude van medewerkers van het *webcare*team. 'De klant centraal', moet geen holle kreet zijn, zoals nog wel eens het geval is in organisaties, maar dagelijkse praktijk. Leden van een *webcare*team moeten voor honderd procent servicegericht willen en kunnen handelen. Elke dag weer! Het *webcare*team is ook intern, binnen de organisatie, de stem van de klant. Het team moet dus op de barricades durven te staan, om het gevecht aan te gaan met paarse krokodillen, bureaucratie en stroperigheid. Leden van het *webcare*team moeten tot in hun vezels houden van hun organisatie én van de klant – alleen dan is het team succesvol

**Zakelijk:** Houd altijd het doel voor ogen, dat is voor ons ondernemers helpen. Houd de conversatie dus zakelijk!

**Empatisch:** Laat zien dat je begrip hebt voor de situatie van de ondernemer. Laat je echter niet te veel meeslepen...

**Kort:** Reageer kort en krachtig! Hoe meer woorden, hoe meer twijfel er immers kan ontstaan!





#commit-  
ment

# Stap 3 **Zorg voor commitment**

## Hoe krijg je iedereen mee?

‘Ik wil wel, maar mijn baas niet’ is een veelgehoorde opmerking van pioniers op *webcare*-gebied. Vaak is het de onwetendheid van managers die parten speelt. Een aantal tips en trucs om commitment te realiseren:

### tips en trucs

- Laat zien wat anderen doen, dit kan veel angst wegnemen.
- Maak inzichtelijk op welke manier *webcare* bij kan dragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen.
- *Webcare* kan helpen om de sterke punten van de organisatie beter voor het voetlicht te brengen. Laat zien hoe.
- Stel een pilotperiode voor waarin *webcare* in de praktijk (en eventueel onder begeleiding) wordt getoetst. Dit geeft alle geledingen in je organisatie tijd om ervaring op te doen met *webcare* en te leren van concrete interacties met doelgroepen.
- Zoek een ‘ambassadeur’ op hoog niveau en voorzie hem/haar van de juiste informatie.
- Doe een “what if sessie”. Ga met een groep mensen die een goede dwarsdoorsnede van de organisatie vormt om tafel zitten, en bedenk met z’n allen welke vreselijke ongelukken er zouden kunnen gebeuren met *webcare*. Zet deze op papier en verzin daarna oplossingen. Alleen al het feit dat je erover hebt nagedacht, stelt gerust.
- Dat ‘je baas niet wil’ is natuurlijk geen excuus. Jij bent toch verantwoordelijk voor klantcommunicatie? Begin gewoon (en goed), dan gebeuren er geen ongelukken. Laat na een paar dagen zien waar je mee bezig bent en hoe het is gegaan. Zo zijn al veel *webcare*teams gestart.
- Vind je het eng om zonder commitment te starten? Begin dan alvast met luisteren, analyseer wat er over je wordt gezegd en rapporteer dit naar boven.

*Huur eventueel iemand van buiten in voor de eerste analyses en presentaties. Vreemde ogen dwingen soms!*

## Hoe houd je iedereen erbij?

### aandacht

*Webcare* is van iedereen in de organisatie. Zorg ervoor dat na een jubelende start de aandacht voor *webcare* binnen het bedrijf niet verslapt. Dus:

- Blijf je successen vieren, met de hele organisatie.
- Communiceer over bijzondere resultaten (eerste duizend tweets, positieve posts, posts van BN-ers...).
- Laat intern zien dat je communiceert en wees er trots op!
- Plaats een twitterfontain via een beamer bij de receptie of in het bedrijfsrestaurant.
- Deel opmerkelijke posts via intranet.
- Laat ook intern zien dat je buzz analyseert en wat je daarvan als organisatie hebt geleerd.



INVESTING

TIJD



4

#meten en  
weten

# Stap 4 Bepaal wat je wilt meten en weten

## Hoe meet je?

### online buzz

Online buzz speelt zich af op een veelvoud van platforms en netwerken: van Twitter tot Facebook. Het is onmogelijk om continu handmatig bij te houden wat er over jouw organisatie wordt gezegd. Zeker als er veel buzz is, bijvoorbeeld in drukke periodes, is centraal inzicht en analyse nodig van volume, sentimenten, trending topics, brontypen, bronnen en auteurs. Tegelijk heb je als team dan de behoefte om met meerdere mensen de corporate accounts op de belangrijkste platformen te kunnen aansturen en om samen te kunnen werken. Daarom is het handig om na te denken over aanschaf van een tool. Met de tools die er vandaag de dag op de markt zijn, kun je trouwens niet alleen monitoren, maar vaak ook communiceren (engagement) en werk organiseren (workflow management).

### lange termijn

Denk bij je keuze voor een tool niet alleen aan de korte termijn, maar ook aan de lange termijn. In het begin wil je vaak alleen luisteren, maar al snel zul je ook de vraag krijgen naar analyses en rapportages. Denk ook aan de registratie van de communicatie met klanten, die op de langere termijn wellicht moet gaan plaatsvinden. Anticipeert de tool op een koppeling met een klanten-database? Evalueer de tools op de volgende vier punten:

- Data collection (meten)
- Data processing (analyse)
- Insight delivery (bijvoorbeeld door middel van dashboard)
- Engagement (collaboration, campagne management en SCRM)

### tools



Sommige tools kun je volledig naar eigen inzicht indelen, andere zijn redelijk 'voorgeprogrammeerd'. Kies bij de start van *webcare* voor eenvoud, zo voorkom je dat je verdrinkt in de mogelijkheden. Meer informatie over tools vind je op [Marketing facts](#)<sup>16</sup> en [Facebook](#)<sup>17</sup>.

Het woord buzz is trouwens volgens Wikipedia afkomstig uit [word of mouth marketing](#)<sup>18</sup>. Last but not least: vergeet ook niet om in klanttevredenheidsonderzoek de waardering te meten voor de inzet van social media. Vraag daar feedback over van ondernemers.

Zo krijg je een compleet beeld van de toegevoegde waarde van *webcare*. De klanttevredenheid over de *webcare* kan ook worden vergeleken met de tevredenheid over bijvoorbeeld het KCC.

## Welke zoekwoorden kies je?

### zoek- woorden

Je wilt graag weten wat er op internet over de dienstverlening van jouw organisatie wordt gezegd. Of, met andere woorden, je ‘buzz’ monitoren. Goed monitoren betekent goed nadenken over zoekwoorden. Het vinden van de juiste woorden lijkt gemakkelijk, maar is dat soms niet. Jouw taal is soms niet de taal van de ondernemer. Als ambtenaar zijn we vaak geneigd om woorden te gebruiken die voor ons bekend klinken, maar die ondernemers niets zeggen. Hoe vind je de juiste woorden?

- Zijn er klantpanels of lopen er onderzoeken? Luister mee en ontdek de woorden waarin de ondernemer spreekt over jouw organisatie.
- Aanvragen van subsidies kan soms alleen in bepaalde perioden. Zoekwoorden buiten deze perioden leveren vaak niets op.
- Houd de actualiteit in de gaten. Is je organisatie of een bepaalde regeling in het nieuws, voeg dan eventueel nieuwe zoekwoorden toe.
- Zoek naar slimme combinaties van woorden, zo scheid je het kaf van het koren.

## Wat rapporteer je en aan wie?

Verschillende doelgroepen binnen de organisatie hebben verschillende informatiebehoeften. Rapportages kunnen per doelgroep variëren in omvang en diepgang. Algemene rapportages bevatten vaak volumes, trending topics, specifieke organisatorische issues, etc. Denk goed na over de specifieke informatiebehoefte per doelgroep. De mogelijke informatiebehoefte van bijvoorbeeld:

### informatie behoeften

Directie en management	Internetafdeling	Communicatie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kosten en baten</li><li>• Klachten</li><li>• Tevredenheid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onderwerpen en de aansluiting op de website</li><li>• Aantal followers</li><li>• Hoeveelheid traffic via social media naar website</li><li>• Aantal retweets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sentiment analyse</li></ul>

### terug- koppeling

Denk ook goed na over de frequentie van je rapportages. Managers willen soms directe terugkoppeling bij escalerende incidenten. SPOC's zijn vaak blij met een wekelijkse update van het aantal klachten, de aard ervan en de oplossingen. De directie is vaak tevreden met eens per kwartaal een rapportage van opvallende zaken en kerncijfers.



**INLOGCODES**

**WACHTWOORDEN**

5

#juridische  
aspecten  
&  
veiligheid

# Stap 5 Verdiep je in de juridische aspecten van *webcare*

## Wat zijn de hoofdzaken?

Over de juridische aspecten kunnen we kort en bondig zijn. Er zijn er drie hoofdzaken:

- openbaar** 1 Je communiceert op platforms die niet de jouwe zijn, en daarmee is alle informatie in principe openbaar. Link in je antwoord waar mogelijk altijd naar de eigen website of naar andere – eigen – informatie die al online staat. Ga niet specifiek in op een vraag, reageer algemeen. Met *webcare* doe je dus eigenlijk nooit persoonsgebonden uitspraken: het uitgangspunt is ‘one-to-many’. Dit betekent dat *webcare* vooral effectief is door meerdere klanten te bedienen met één antwoord.
- actueel** 2 Je kunt de informatie op sociale media niet zelf beheren, en daarmee kan informatie verouderen. Link ook daarom zoveel mogelijk naar de eigen website, waarop je de informatie wél kunt actualiseren. Maak je verder niet te druk: internetgebruikers realiseren zich in het algemeen goed dat een post van drie jaar geleden niet dezelfde waarde heeft als een post van vorige week.
- privacy** 3 De klant heeft recht op privacy: wissel persoonlijke informatie niet openbaar uit via sociale media. Kijk eerst of mensen met algemene informatie te helpen zijn, en verwijs ze door naar informatie op de website. Is het toch zaak om persoonlijke informatie uit te wisselen, denk dan goed na over het kanaal dat je gebruikt. Afhandeling via het KCC is vaak vele malen goedkoper dan via een direct message. Het kan daarom handig zijn om de klant via een direct message om een telefoonnummer te vragen, zodat het KCC contact kan opnemen.

## Wat bewaar je wel, wat niet en hoe?

De Wet Openbaarheid Bestuur zegt dat alle overheidsinformatie in principe openbaar is voor burger en ondernemer. *Webcare* is per definitie deels openbaar. De informatieverstrekking vindt immers plaats op een openbaar platform en is voor iedereen die belangstelling heeft te volgen.

### individueel contact

Als er uit *webcare* individueel contact ontstaat dat leidt tot privacygevoelige onderwerpen (bijvoorbeeld de hoogte van een uitkering of de voortgang in een dossier), is het verstandig om deze conversatie ergens vast te leggen. Bij voorkeur in een bestaande database. Als dat niet mogelijk is, is het goed er (tijdelijk) één te ontwikkelen. Registratie van individuele klantcontacten kan lastig zijn omdat op internet vaak niet alle gegevens van de klant beschikbaar zijn. Zo is het lang niet altijd bekend wie er precies een blog of tweet heeft geschreven. Probeer alles toch zo goed mogelijk te registreren, koppel zo mogelijk een relatienummer aan die registratie.

Een aantal monitoringsystemen beschikt inmiddels over een zogenaamde ‘engagement module’ (over die module later meer). Deze biedt soms de mogelijkheid om klantgegevens vast te leggen.

### social CRM

Contactregistratie is niet alleen een issue binnen de overheid, maar ook binnen het bedrijfsleven. Want hoe meer je weet van een klant, hoe gericht je uiteindelijk kunt communiceren en verkopen. Er wordt momenteel veel nagedacht over de wijze waarop uit social media inzicht in gedrag en voorkeuren van klanten kan worden verkregen. Deze nieuwe discipline heet social CRM (SCRM).



In deze [presentatie](#)<sup>19</sup> wordt het verschil tussen CRM en SCRM trouwens goed uitgelegd.

## Hoe beveilig je je account?

### beveiliging

Ook over beveiliging kunnen we kort en krachtig zijn. In het algemeen gelden voor het beheer van wachtwoorden dezelfde regels als voor andere inlogcodes en wachtwoorden. Laat ze niet rondslingeren, verander ze regelmatig en geef ze niet aan mensen die niet bevoegd zijn namens de organisatie via *webcare* te spreken.

Schrik niet als je toch een keer wordt gehackt, is dit het geval doe dan het volgende:

- raak niet in paniek;
- verander je wachtwoord;
- delete eventuele spam.



6

#starten

# Stap 6 **Zorg voor een goede merkbeleving**

## Welke richtlijnen zijn er?

### tips en trucs

Voor social media geldt, net als voor alle andere communicatiemiddelen en -kanalen, dat de huisstijlrichtlijnen moeten worden gehandhaafd. Er zijn inmiddels richtlijnen voor de inzet van social media vanuit de **rijkshuisstijl**<sup>20</sup>. Als je speciale wensen of eisen hebt, neem dan contact op met je communicatieafdeling, zij kunnen met Algemene Zaken onderzoeken wat de mogelijkheden zijn.

Kijk eens naar de onderstaande screendumps. Daar zie je met wie je te maken hebt. En ook over welke elementen je na moet denken bij de inrichting van je pagina.

NS<sup>21</sup>



citizenM<sup>23</sup>



Hema<sup>23</sup>



ING<sup>24</sup>





## Wat zet je in je algemene omschrijving?

### duidelijke beschrijving

Denk goed over de algemene beschrijving/bio op je pagina. Een goede en duidelijke omschrijving voorkomt dat je gebruikers moet teleurstellen. Geef indien van toepassing in ieder geval aan:

- Waarop je wel/niet reageert. Wil je geen gebruik maken van Direct Messages (DM) geef dat dan hier aan. Als er meer accounts zijn vanuit de organisatie (bijv. corporate) geef dit hier dan ook aan.
- Maak duidelijk wat je openingstijden zijn.
- Geef aan van welk overheids onderdeel je deel uitmaakt.
- Voeg altijd een link toe naar je website, zo weten mensen dat het geen 'fake'-account is.
- Geef duidelijk aan of je wel of niet communiceert over zaken als: wanneer krijg ik mijn subsidie, wat staat er in het inspectierapport over..., kom ik ook in aanmerking voor...
- Mocht je social media tijdelijk inzetten, bijvoorbeeld voor een campagne, geef dit dan ook duidelijk aan. Gezien het feit dat je maar beperkt de ruimte hebt, mag dit kort en krachtig. Bijvoorbeeld: '24/7', 'Geen DM', 'Ma-vrij' etc.

### Welke tone of voice kies je?

### tone of voice

De juiste tone of voice kiezen kan soms lastig zijn. Communicatie via social media kenmerkt zich door een losse, soms bijna informele manier van communiceren. Dit staat soms in schril contrast met de zakelijk wijze waarop we dit als overheid van huis uit gewend zijn. Die zakelijke toon moet je gezien de ruimte die je hebt en het karakter van social media loslaten. Wees hier niet bang voor: het medium vraagt er om en je komt hiermee dichterbij de ondernemer. Wees ook niet bang om te tutoyeren: gebruik alleen 'u' als de klant dat ook doet.

## Wat mag je verder niet vergeten?

### Emoticons en afkortingen

#### emoticons

Of je emoticons en afkortingen gebruikt hangt af van de gewenste stijl (en daarmee de gewenste reputatie) van de organisatie. Overwegingen hierbij kunnen zijn:

- Maken degenen met wie je communiceert ook veel gebruik van emoticons?
- Stuit het gebruik van emoticons of afkortingen op weerstand?
- Emoticons en afkortingen versterken de communicatie aanzienlijk binnen de beperkte ruimte die je soms hebt.

Als je kiest voor het gebruik van emoticons en afkortingen, zorg er dan voor dat deze uniform en consistent worden toegepast binnen het hele team.

### Medewerkers in beeld

#### foto's

Realiseer je dat communicatie via social media weliswaar één op één is, maar toch onpersoonlijker dan bijvoorbeeld via de telefoon. Kijk of het mogelijk is om de medewerkers een gezicht te geven. Dit kan door het gebruik van foto's.

### Vindbaarheid

Let er bij de inrichting van je pagina op dat je goed vindbaar bent in de zoekmachines. Let daarbij op URL's en SEO technieken. Een URL als [www.agentschapnl.nl/webcare](http://www.agentschapnl.nl/webcare) is kort, krachtig en wordt goed geïndexeerd door Google. Denk ook om title tags en metatags. Dat bepaalt deels de page rank, maar ook de conversie. De internetmanager kan je hiermee helpen.

#### hashtags #

Zorg dat je ook op onderwerp goed gevonden wordt. Zorg voor hashtags # in antwoorden over onderwerpen waarop ondernemers zullen zoeken. Zo ben je snel vindbaar en daarmee zorg je uiteindelijk ook voor meer volgers.

#### promotie

Noem je twitter account in andere communicatiematerialen (ook in print) en op je website. Promoot je *webcare*team ook op je website en in andere communicatiematerialen.

## Hoe zorg je voor zoveel mogelijk bereik?

Je kunt bereik opbouwen door mensen te gaan volgen die bijvoorbeeld twitteren over onderwerpen die met jouw dienstverlening te maken hebben. Realiseer je wel dat het opbouwen van bereik geen doel is van een *webcare*team. Alleen als een *webcare*team op termijn aan proactieve voorlichting van klanten gaat doen, is bereik een belangrijke randvoorwaarde. En als je het aandurft, plaats je bijvoorbeeld je twitter team op je website... of toch maar niet?



7

#begin!

# Stap 7 **Begin!**

## Welke stappen moet je nemen?

In het algemeen worden er vier stappen genomen bij het starten met *webcare*.

### 4 stappen

- Stap 1** Kennis vergaren
- Stap 2** Starten met luisteren
- Stap 3** Starten met reageren (vaak in Pilot project)
- Stap 4** Officieel van start

Na het lezen van dit boekje heb je stap 1 doorlopen. En na de aanschaf van de juiste tool, kun je ook al beginnen met luisteren. Meestal is een maand 'luisteren' genoeg om feeling te krijgen met omvang en aard van de buzz.

Het is belangrijk om werkafspraken te maken over waar je wel en niet op reageert, en vooral ook hoe je reageert. Die zijn heel belangrijk, want alles wat je doet is zichtbaar en in principe lange tijd houdbaar.

## Welke elementen bevatten je werkinstructies?

### reageren

- Waar reageer je wel en niet op?
- Wie reageert?
- Hoe snel moet je zijn?
- Hoe reageer je?
- Wat doe je met klachten of negatieve reacties?
- Verwijs je ook door?
- Waar reageer je wel /niet op en hoe?

Denk goed na waarop je wel en niet reageert. En reageer vooral niet primair op negatieve buzz. Een simpele vuistregel kan zijn:

wel  
reageren

### We reageren wel op

- Vragen over onze diensten, regelingen en subsidies.
- Posts met klachten over of problemen met onze organisatie.
- Posts die er op wijzen dat er mogelijk een klacht of probleem is met onze organisatie (soms moet je even tussen de regels door lezen).

niet  
reageren

### We reageren niet op

- Posts die niet gaan over onze dienstverlening of organisatie.
- Discussies die op basis van meningen gevoerd worden.
- Berichten waarin buitensporig wordt gescholden en/of gevloekt.

## Wanneer verwijst je wel en niet door?

Social media bieden een uitgelezen mogelijkheid om als overheid één loket neer te zetten. Ondernemers doen immers niet alleen zaken met EL&I, maar ook met de Belastingdienst en de Kamer van Koophandel. Zijn er vragen die jij niet direct kan beantwoorden, verkoop dan niet gelijk nee, maar zoek binnen de overheid naar het juiste adres en verwijst de ondernemers door. Doe dit uiteraard alleen door als je zeker weet dat de organisatie waarnaar je doorverwijst ook echt het antwoord kan geven.

## Wie reageert?

Je kunt reageren als organisatie, maar je kunt er ook voor kiezen om de mensen van het *webcare*team een gezicht te geven. Dat kan zelfs op bijvoorbeeld Twitter. In dat geval wordt een tweet afgesloten met een cotag (het ^-teken), gevolgd door de twee initialen van de medewerker. Voorbeeld:

Theo Zijderveld : ^TZ

Annet van Kruiningen : ^AK

De cotags staan vervolgens verklaard in de Twitter-wallpaper en/of op de speciale landingspagina van het *webcare*team op internet. Soms zelfs met een foto.



## Hoe reageer je?

Voor de beantwoording van vragen formuleerde RepMen.nl de zogenaamde ZEKEP-formule.

### Zakelijk

Houd altijd het doel voor ogen, dat is voor ons ondernemers helpen. Houd de conversatie dus zakelijk!

### Empatisch

Laat zien dat je begrip hebt voor de situatie van de ondernemer. Laat je echter niet te veel meeslepen.

### Kort

Reageer kort en krachtig. Hoe meer woorden, hoe meer twijfel er immers kan ontstaan.

### Efficiënt

Lees de post van de klant zorgvuldig en richt je primair op de feitelijke vraag of informatiebehoefte. Laat geen informatie online achter die later kan wijzigen (bijvoorbeeld bedragen).

### Persoonlijk

Standaard tutoyeren we. Indien de post daarom vraagt, spreken we aan met 'u'.

### Nog een aantal andere tips

Begin je antwoord met een korte samenvatting van de vraag. Krijg je bijvoorbeeld de volgende vraag:

- 'Voor wanneer moet de gecombineerde opgave bij jullie binnen zijn?'
  - Niet: voor 1 juni.
  - Wel: De gecombineerde opgave moet uiterlijk 31 mei bij ons binnen zijn.

Verwijs daar waar mogelijk naar de website. Check wel eerst zelf of die site alle informatie bevat die de vraag beantwoordt. Neem contact op met de webmanager als je de pagina niet vindt voldoen.

### Hoe snel moet je zijn?

Reageer bij voorkeur binnen een uur. Lukt dit niet, laat dit dan weten aan de ondernemer. Probeer ook aan te geven waarom het langer duurt om een antwoord te geven.

## Wat doe je met negatieve reacties of klachten?

niet  
schrikken

Schrik niet van negatieve reacties, social media lenen zich hier uitermate goed voor. Als iemand ongenueanceerd reageert, probeer dan allereerst een beeld te krijgen van de afzender. Bekijk andere tweets en kijk wat je via google over hem of haar kunt vinden. Uit deze research kun je soms opmaken of negatief reageren voor deze persoon een gewoonte of uitzondering is. Als de afzender er een gewoonte van maakt om zich online ongenueanceerd uit te laten, reageer dan niet. Is negatieve feedback een uitzondering, reageer dan wel. Verwacht je dat er een welles/nietes discussie gaat ontstaan, probeer dan op een andere manier contact te maken en schakel eventueel de afdeling Klachtafhandeling in.

## Training?

training on  
the job

Er is momenteel geen praktische *webcare* training voorhanden, niet binnen en buiten de overheid. Wellicht is training on the job te overwegen. Dit is in veel organisaties de praktische realiteit. Er zijn verschillende bedrijven en freelancers die je kunnen trainen of helpen met de implementatie van *webcare*. Kijk echter ook vooral in de keuken van andere overheidsorganisaties. Vergeet niet dat iedereen aan het leren en uitproberen is. Vaar niet te blind op anderen, vaar je eigen koers en gebruik vooral je gezond verstand!

## Tot slot

Het lijkt soms of nieuwe technologie de afstand tussen organisatie en klant alleen maar heeft vergroot. Met de komst van social media gloort er echter weer hoop. De hoop bij klanten dat hun reacties op de dienstverlening van organisaties zal leiden tot minder paarse krokodillen. De hoop bij medewerkers dat dankzij de nieuwe media de stem van de klant wordt gehoord in het management- of directieteam.

Sociale media biedt organisaties de kans om samen met de klanten de dienstverlening verder te verbeteren.

Maak gebruik van de kracht van het van buiten naar binnen denken! Probeer als *webcare*medewerker of *webcare*team de vraag achter de vraag te zien. En werp je binnen je organisatie op als spreekbuis voor de klant om de dienstverlening te verbeteren. Geef de klant een stem en spreek je collega's aan op dingen die beter of anders kunnen. Koppel veranderingen en verbeteringen ook terug aan je klanten. Zo breng je echt de dialoog op gang!



OK, nog een [linkje](#)<sup>26</sup> dan ;) )

Succes! En laat ons weten hoe het je vergaat!

Tony Nolde  
Programma Manager Digitale Dienstverlening

## Wie hebben we gesproken?

Op alfabetische volgorde (voornaam):

Albert Mallien	Informatiecentrum DB
Anne-Marie IJsenbruk	CIO Office
Bas van Vliet	DLG
Bert Mackaay	Directie Communicatie
Bert van Loon	Dienst Regelingen
Davied van Berlo	Ambtenaar 2.0
Deniece Reith	Dienst Regelingen
Fokelien Post	FBTO
Greta van Bemmelen	Informatiecentrum DB
Jeanine Lagendijk	nVWA
Jitze Baarsma	Wonderland
John Kusters	nVWA
José Otte	Academie voor Overheidscommunicatie
Koos van der Steenhoven	ABD Top Consultants
Lia Hommes	CC You
Linda Duits	Diep Onderzoek
Maarten Hillenaar	DGOBR
Mark Imandt	Ministerie van OCW
Menno van Tartwijk	Ministerie van OCW
Mirjam van Midden	UWV
Niels Konijn	De Roode Ploeg
Pieter Rietman	Arabsiche Wijn
Ramon de Louw	CIO Office
Rogier Esselbrugge	Agentschap NL
Ronald van der Aar	Repmen.nl
Sara Linders-Schlijper	Belastingdienst
Saskia Thissen	Programma DDV
Stephan Jenniskens	Agentschap NL
Tea van Lingen	DLG
Ton Persoon	TonPersoon.nl
Udo Hoeke	Academie voor Overheidscommunicatie
Vernon Donraadt	DICTU
Wemke Steenbergen-Venema	Dienst Regelingen
Willy Loomans	nVWA

# Woordenlijst

## Buzz

Letterlijk: “Gezoem”. Het gaat om uitingen op social media: nieuwsberichten, tweets, statusupdates, etc.

## KCC

Klant Contact Center ook wel helpdesk genoemd.

## SPOC

Single Point of Contact; contactpersoon. De SPOC kan vragen indien nodig doorzetten naar collega's binnen de eigen afdeling.

## Social Media

Het gebruik van web-based en mobiele technologieën die interactieve communicatie mogelijk maken. Hierbij kunnen gebruikers zelf content online plaatsen (user generated content). Veelgebruikte social media platforms zijn Hyves, Facebook, Twitter en LinkedIn.

## Social Media Maturity Model

Wij hebben voor de verkenning gebruik gemaakt van Social Media Maturity Model van Deloitte. Op Internet zijn diverse varianten van dit model te vinden. We hebben voor deze variant gekozen omdat dit model ook door Agentschap NL wordt gebruikt. Aan de hand van het Social Media Maturity Model onderscheiden we een aantal processen die moeten worden onderkend om de inzet van social media te kunnen verbeteren:

- Strategie & Bedrijfsvoering;
- Organisatie & Processen;
- Besturing & Beheersing;
- Informatietechnologie;
- Mensen & Cultuur.

Deze onderdelen kunnen scoren op een schaal van 1 t/m4. Op niveau 1 (Ad-hoc) is er niets geregeld, op niveau 2 (Afdeling) zijn er alleen op afdelingsniveau of op de middellange termijn afspraken gemaakt. Op niveau 3 (Organisatie) is de complete organisatie betrokken bij social media en op niveau 4 (Netwerk) is social media een integraal onderdeel van de werkprocessen van de organisatie.

## Webcare

Het verbeteren van dienstverlening aan ondernemers via internet door het online luisteren naar en beantwoorden van vragen.

## Webmonitoring

Het ‘luisteren’ op internet: wat wordt er op websites en social networks over je organisatie/activiteiten gezegd?

## Referenties

- 1 <http://en.wikipedia.org/wiki/Webcare>
- 2 <http://klantinteractieblog.nl/customer-experience/webcare-who-cares/>
- 3 <http://www.slideshare.net/SocialInc/webcare-def-ex-piet-hein>
- 4 <http://www.slideshare.net/spletsj/roi-van-webcare>
- 5 <http://www.slideshare.net/thebrandbuilder/olivier-blanchard-basics-of-social-media-roi>
- 6 [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100125\\_webcare\\_zonder\\_strategie\\_werkt\\_even\\_maar\\_is\\_gedoemd\\_te\\_mislukken/](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100125_webcare_zonder_strategie_werkt_even_maar_is_gedoemd_te_mislukken/)
- 7 [http://www.slideshare.net/inSided/tmobile-social-media-strategie-insided-event?src=related\\_normal&rel=8771453](http://www.slideshare.net/inSided/tmobile-social-media-strategie-insided-event?src=related_normal&rel=8771453)
- 8 [http://www.frankwatching.com/archive/2011/09/19/weg-met-de-social-mediastrategie/?utm\\_source=Measuremail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nieuwsbrief-fw-dag&utm\\_term=746.905.1.0.905&utm\\_content=Artikel](http://www.frankwatching.com/archive/2011/09/19/weg-met-de-social-mediastrategie/?utm_source=Measuremail&utm_medium=email&utm_campaign=nieuwsbrief-fw-dag&utm_term=746.905.1.0.905&utm_content=Artikel)
- 9 [http://www.slideshare.net/jeremiah\\_owyang/keynote-social-business-forecast-2011-the-year-of-integration](http://www.slideshare.net/jeremiah_owyang/keynote-social-business-forecast-2011-the-year-of-integration)
- 10 <http://www.frankwatching.com/archive/2011/06/16/social-media-zijn-van-ons-over-de-plaats-van-social-media-in-organisaties/>
- 11 <http://www.slideshare.net/wharman/social-media-handbook-for-red-cross-field-units>
- 12 [http://www.fbto.nl/nsecure/fbto/overige\\_index.jsp?forwardPage=/nsecure/fbto/algemeen/jsp/overige/Webcare.jsp](http://www.fbto.nl/nsecure/fbto/overige_index.jsp?forwardPage=/nsecure/fbto/algemeen/jsp/overige/Webcare.jsp)
- 13 [http://www.slideshare.net/evroekel/ing-webcare-de-klant-verder-helpen-8472034?src=related\\_normal&rel=5203647](http://www.slideshare.net/evroekel/ing-webcare-de-klant-verder-helpen-8472034?src=related_normal&rel=5203647)
- 14 [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20101101\\_webcare\\_nieuwe\\_afdeling\\_of\\_bestaande\\_medewerkers\\_upgraden/](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20101101_webcare_nieuwe_afdeling_of_bestaande_medewerkers_upgraden/)
- 15 [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110429\\_webcare\\_laat\\_ze\\_maar\\_lullen\\_of\\_niet/](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110429_webcare_laat_ze_maar_lullen_of_niet/)
- 16 [http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110718\\_social\\_media\\_tools\\_en\\_listening\\_centers/](http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110718_social_media_tools_en_listening_centers/)
- 17 [https://www.facebook.com/note.php?note\\_id=208636602512218](https://www.facebook.com/note.php?note_id=208636602512218)
- 18 [http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_buzz!](http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_buzz!)
- 19 <http://www.slideshare.net/whatidiscover/social-crm>
- 20 <http://www.rijkshuisstijl.nl>
- 21 [http://twitter.com/#!/NS\\_online](http://twitter.com/#!/NS_online)
- 22 <http://twitter.com/#!/citizenM>
- 23 <http://www.facebook.com/#!/hema>
- 24 [http://twitter.com/#!/INGnl\\_webcare](http://twitter.com/#!/INGnl_webcare)
- 25 <http://twitter.com/#!/Antw4bedrijven>
- 26 [http://www.frankwatching.com/archive/2011/10/07/twitteren-vanuit-geloof-en-overtuiging/?utm\\_source=Measuremail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nieuwsbrief-fw-dag&utm\\_term=746.905.1.0.905&utm\\_content=Artikel](http://www.frankwatching.com/archive/2011/10/07/twitteren-vanuit-geloof-en-overtuiging/?utm_source=Measuremail&utm_medium=email&utm_campaign=nieuwsbrief-fw-dag&utm_term=746.905.1.0.905&utm_content=Artikel)

### **Programma Digitale Dienstverlening**

Het programma Digitale Dienstverlening van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I) optimaliseert de e-Dienstverlening voor ondernemers.

Om dit te bereiken ontwikkelt het programma voorzieningen die het online zakendoen met de overheid vergemakkelijken. Het uiteindelijke doel van het programma is klantgerichter en efficiënter werken op het gebied van subsidieverstrekking, vergunningverlening, e-registratie en basisregistratie, zowel binnen EL&I als overheidsbreed. Volg de ontwikkelingen in het programma via blog of twitter: [ddvprogramma.posterous.com](http://ddvprogramma.posterous.com)  
– [twitter.com/ddvprogramma](https://twitter.com/ddvprogramma).

### **Colofon**

#### **Deze brochure is een uitgave van:**

Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie  
Programma Digitale Dienstverlening

#### **Bezoekadres**

Postbus 20401 | 2500 EK | Den Haag  
T 070 378 67 50 | E [ddv@minlnv.nl](mailto:ddv@minlnv.nl)

#### **Meer informatie**

Voor meer informatie over *webcare* en het programma Digitale Dienstverlening kunt u contact opnemen met 070 378 67 50 of [ddv@minlnv.nl](mailto:ddv@minlnv.nl).

#### **Tekst**

Annet van Kruiningen  
Theo Zijdeveld

#### **Illustraties**

Harlingseboys

#### **Oplage**

500 exemplaren, november 2011