

# Onderzoeksrapport

## **Webcare bij Gemeenten**

*Een verkenning van de kosten en baten van webcare*

Versie 2.0  
14 november 2014

Auteur: Otto Thors, WEgovernment  
Opdrachtgever: Frank Faber, Ministerie van Binnenlandse Zaken

## Inhoudsopgave

### Management Samenvatting

<b>1. Inleiding</b> .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Definitie .....	7
1.3 Aanpak.....	8
1.4 Leeswijzer .....	8
<b>2. Intenties van Webcare</b> .....	10
2.1 Start Webcare .....	10
2.2 Afdeling Webcare .....	10
2.3 Intentie Webcare .....	10
2.4 Berichten zenden.....	12
2.5 Webcare thema's.....	12
<b>3. Teamsamenstelling en Personele inzet</b> .....	13
3.1 Personele inzet .....	13
3.2 Aantal uren webcare per medewerker .....	13
3.3 Andere Taken.....	13
3.4 Opleidingsniveau medewerkers webcare.....	13
3.5 Directe kosten personele inzet webcare .....	14
3.6 Piekbelasting.....	14
3.7 Selectiecriteria medewerkers webcare .....	14
<b>4. Procesinrichting en Samenwerking</b> .....	16
4.1 Teamleider Webcare .....	16
4.2 Aansturing Webcare .....	16
4.3 Kosten aansturing webcare .....	16
4.4 Aanverwante taken webcare .....	16
4.5 Kosten aanverwante taken webcare .....	17
4.6 Procesbeschrijving webcare .....	17
4.7 Samenwerking webcare en andere organisatieonderdelen .....	17
<b>5. Kanaalkeuze en Tooling</b> .....	20
5.1 Twitter .....	20
5.2 Facebook.....	20
5.3 LinkedIn .....	20
5.4 Youtube.....	20
5.5 Google+.....	20
5.6 Pinterest.....	21
5.7 Instagram.....	21
5.8 Flickr.....	21
5.9 Overige social media.....	21
5.10 Social Media gebruik inwoners .....	21
5.11 Social Media Tools.....	21
5.12 Externe opleiding.....	22
5.13 Interne training.....	22
5.14 Gebruikersondersteuning.....	22
5.15 Opleidingsbudget Personeel .....	22
5.16 Facebook Advertenties.....	23
5.17 Prijzengeld .....	23
5.18 Hardware.....	23

<b>6. Aantallen Dienstverleningsverzoeken, Doorlooptijden en Afhandeltijden .....</b>	<b>24</b>
6.1 Meting Coosto .....	24
6.2 Aantal webcare berichten.....	24
6.3 Registratie webcare berichten.....	25
6.4 Spreiding over de dag .....	25
6.5 Relatie webcare met Digitaal Loket .....	25
6.6 Openingstijden webcare .....	25
6.7 Piketdiensten Webcare.....	25
6.8 Reactietijden Webcare .....	26
6.9 Oplostijden Webcare .....	26
6.10 Doorverwijzen .....	26
6.11 Aanpassing website door webcare.....	26
<b>7. Klanttevredenheid en Metrics.....</b>	<b>27</b>
7.1 Key Performance Indicatoren .....	27
7.2 Klanttevredenheid onderzoeken .....	27
7.3 Effect webcare op aantal klantverzoeken via andere kanalen .....	27
7.4 Groei trend webcare.....	28
7.5 Opbrengsten van webcare.....	28
7.6 Valkuilen van webcare .....	29
7.7 Uitdagingen voor webcare.....	31
<b>8. Conclusies en Aanbevelingen .....</b>	<b>33</b>
8.1 Conclusies .....	33
8.2 Rekenmodel Webcare .....	35
8.3 Webcare kosten per klantvraag.....	36
8.4 Volwassenheidsmodel social media .....	36
8.5 Aanbevelingen .....	37
8.6 Ten slotte .....	37

Bijlage 1: Respondentenlijst Onderzoek Webcare BZK

Bijlage 2: Vragenlijst Onderzoek Webcare BZK

## Management Samenvatting

In september 2014 is op basis van een serie (telefonische) interviews onderzoek gedaan naar de kosten en baten van webcare bij gemeenten. Centrale onderzoeksvraag hierbij was: *In welke mate draagt de inzet van webcare bij aan kostenefficiënte en effectieve dienstverlening en hogere klanttevredenheid?* In dit onderzoek is de definitie van gemeentelijke webcare beperkt tot *de gemeente in een reactieve rol als ontvanger van berichten via social media op de eigen social media kanalen en pagina's van de gemeente*. De uitspraken in dit onderzoeksrapport bieden bruikbare inzichten in de manier waarop gemeenten (met wat meer ervaring) op dit moment webcare hebben georganiseerd en op welke manier gemeenten die dit nog niet (doelbewust) hebben gedaan tot een meer evenwichtige afweging kunnen komen bij het bepalen van de kosten en baten van webcare.

### #Organisatie

Webcare wordt primair als 'customer care', dus als dienstverleningskanaal gepositioneerd in het verlengde van het Klant Contact Centrum (KCC). Webcare taken vormen doorgaans een relatief klein onderdeel van het totale KCC takenpakket. De personele inzet voor webcare heeft geen relatie met het aantal inwoners of medewerkers van de gemeente. Het webcare team verzendt zelf berichten met als primaire focus: antwoord geven op klantvragen. Vragen over de openbare ruimte en verkeer voeren de boventoon, terwijl vragen over producten en diensten zoals deze in het digitaal loket worden aangeboden weinig voorkomen. Naarmate berichten in een andere context worden geplaatst, zal de afdeling communicatie hierin het voortouw nemen. Als er sprake is van een crisis of incident worden de webcare taken op dat moment overgedragen van het KCC aan de afdeling communicatie waar de persvoorlichting in brede zin is belegd.

### #Inzet

Gemeenten richten zich met webcare vooral op *Twitter* en *Facebook* als centrale social media kanalen vanwege het grote bereik van een actieve gebruikersgroep in hun gemeente. Deze kanaalkeuze wordt bepaald aan de hand van het aantal vragen dat via een social media kanaal wordt gesteld. Gemeenten maken daarbij gebruik van betaalde tools waarmee conversaties op social media worden gemonitord en de organisatie wordt gefaciliteerd bij het posten en reageren op vragen. De reguliere webcare taken worden in hoge mate via de desktop uitgevoerd. Mobiele devices worden niet of nauwelijks ingezet. De meeste vragen die op social media aan de gemeente worden gesteld, worden voornamelijk binnen de reguliere kantoortijden gepost of getweet. De openingstijden van webcare volgen in hoge mate de openingstijden van het gemeentehuis en de baliedienstverlening. Webcare is formeel niet 's avonds of in het weekend bereikbaar, tenzij er avondopenstelling is van het Klant Contact Centrum. Betrokken webcare medewerkers willen nog wel eens buiten werktijden op vragen reageren, alhoewel hiertoe formeel niet is besloten. In geval van nood maakt webcare meestal onderdeel uit van bredere piketdiensten gericht op woordvoering, incidenten en crises.

### #Aantallen

Gemeenten versturen op eigen initiatief per dag gemiddeld bijna 3 tweets en ruim 1 Facebook post. Daarnaast reageren zij op anderen met ruim 3 tweets per dag en 2 Facebook berichten in 5 dagen. In 4 op de 5 gevallen (81%) reageren gemeenten binnen 24 uur op een bericht waarin zij (met een @mention) worden vermeld. In het algemeen kan worden gesteld dat gemeenten Twitter meer inzetten om te reageren op anderen en Facebook vooral inzetten om zelf berichten te verzenden. Webcare hoeft niet op alle berichten waarin de gemeente wordt genoemd te reageren. Gemiddeld beantwoorden gemeenten via webcare tussen de 200 en 250 berichten per maand. Een relatie tussen dit aantal en de gemeentegrootte is niet aantoonbaar. De klantvragen aan webcare worden wel geregistreerd, maar nauwelijks gerubriceerd waardoor analyse op thema of doelgroep niet mogelijk is.

### *#Prestaties*

Alle gemeenten werken intern met genormeerde reactietijden voor webcare, zonder dat deze extern actief worden gecommuniceerd richting inwoners. Genoemde reactietijden zijn alleen van kracht tijdens de openingstijden. De meeste gemeenten hanteren geen afzonderlijke oplostijden maar gebruiken hiervoor de algemene servicenormen van het Klant Contact Centrum.

Klantverzoeken aan webcare leiden maandelijks tot aanpassing van informatie op de gemeentelijke website. Dit betreft zowel onjuiste of onduidelijke inhoud, alsook functionele tekortkomingen. Het effect van webcare op de klanttevredenheid wordt nergens actief gemeten. Bij de meeste gemeenten is geen besluit genomen ten aanzien van de te meten of rapporteren prestatie indicatoren. In het kader van dagelijkse sturing wordt wel actief aandacht besteed aan trends in het aantal fans en volgers per kanaal of account, het aantal gestelde vragen en het aantal gegeven antwoorden via webcare.

### *#Trend*

De keuze om webcare uit te voeren is doorgaans een bestuurlijk besluit, gericht op het verbeteren van de responsiviteit van de gemeente. In hoeverre aan deze doelstelling wordt voldaan, wordt nog nauwelijks structureel gemeten en gemonitord. Het vertrouwen in de meerwaarde van webcare is groot en de behoefte aan interne verantwoording beperkt. De inzet van webcare leidt voorlopig niet tot een verschuiving van klantverzoeken tussen de dienstverleningskanalen. Webcare levert wel meer en vooral andere vragen op, bijvoorbeeld over zaken die mensen in hun directe leefomgeving zien. Door de mogelijkheden van social media worden burgers responsiever en denken zij actiever mee. Dat proactieve gedrag kan een gemeente stimuleren en benutten. De grootste groei van het aantal vragen via webcare wordt ervaren als social media als kanaal wordt gelanceerd en gepromoot. Na die eerste groeispurt, stabiliseert het aantal vragen en is er enkel nog sprake van een stabiele stijging van het aantal vragen dat kan worden opgevangen binnen de bestaande personele inzet.

### *#Kosten*

Op basis van de door gemeenten gedeelde inzichten is een rekenmodel samengesteld voor het bepalen van de kosten voor webcare. Dit rekenmodel bestaat uit verschillende kostenposten zoals personele inzet, aansturing, aanverwante taken, interne training, gebruikersondersteuning, loopbaanbudget, externe opleiding, licentiekosten monitoringtool, Facebook advertenties, prijzengeld voor acties en een vergoeding voor piketdiensten. Op basis van het kostenmodel en het gemiddelde aantal klantvragen dat door een gemeente per jaar wordt afgehandeld, wordt de gemiddelde kostprijs per klantvraag via webcare op €18,30 geschat.

### *#Baten*

Het is in kwantitatief opzicht nog niet mogelijk om de opbrengsten van webcare te staven. De wens dat webcare zal leiden tot afname van klantverzoeken via andere kanalen wordt wel onderschreven en de gedachte dat webcare leidt tot meer vragen die de gemeente anders niet zouden hebben bereikt wordt breed gedeeld. De aantallen klantvragen om op basis daarvan kwantitatieve opbrengsten te berekenen zijn vooralsnog te gering. Er zijn ook geen gegevens beschikbaar over de invloed van webcare op de klanttevredenheid van gemeenten. Webcare draagt volgens de ondervraagde gemeenten positief bij aan de dienstverlening. De geconstateerde baten van webcare, zoals het kunnen benutten van netwerken van ambassadeurs, het vergroten van transparantie, het eenvoudig benaderbaar zijn, het relatiegericht werken vanuit het perspectief van inwoners en het versterken van de omgevings sensitiviteit, zijn stuk voor stuk kernwaarden die passen binnen de transitie die gemeenten momenteel in brede zin doormaken.

## *#Aanbevelingen*

Met het oog op de toekomst is het aanbevelenswaardig om de positie van webcare bij gemeenten te versterken door de prestaties van webcare op basis van meer specifieke indicatoren in kaart te brengen en te meten. Enkele suggesties zijn:

- a) Vragen stellen over webcare in klanttevredenheidsonderzoeken;
- b) Klanttevredenheid meten met 3<sup>e</sup> generatie klantonderzoek zoals de Net Promotor Score;
- c) Servicenormen vaststellen (bijv. over reactietijden) en die openlijk communiceren;
- d) Trends in kaart brengen ten aanzien van interactie en betrokkenheid met monitoring tools;
- e) Relatie in kaart brengen tussen veel voorkomende vragen en succesvolle antwoordstrategieën
- f) Conversie meten tussen webcare en andere kanalen, zoals de gemeentelijke website.

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

“De samenleving<sup>1</sup> verandert in hoog tempo en de manier waarop burgers en overheden met elkaar communiceren verandert mee. Digitale communicatie heeft de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. (...) De samenleving heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van een e-samenleving, waarin de nadruk lag op technologische mogelijkheden, naar een i(nformatie)-samenleving waarin informatiestromen van steeds groter belang zijn. Hierbij past een transparante overheid die de digitale mogelijkheden inzet voor betere dienstverlening en gegevensuitwisseling, en een overheid die burgers centraal stelt in de informatiestromen. Een opstelling van de overheid die de effectiviteit en efficiency van overheidshandelen niet in de weg staat, maar deze juist versterkt, mits we dit op een goede manier gezamenlijk aanpakken.”

Webcare<sup>2</sup> is ‘de structurele real time serviceverlening van een organisatie via social media aan een of meer specifieke doelgroepen. Met webcare antwoordt een organisatie op vragen, verstrekt informatie en lost klachten op. Dat doet de organisatie zowel reactief als op eigen initiatief. Opgedane inzichten betreffende producten, diensten of beleid worden intern teruggekoppeld aan relevante personen of afdelingen’. In hoeverre webcare bijdraagt aan de verbetering van dienstverlening bij gemeenten is vooralsnog onbekend.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft behoefte aan inzicht in de kosten en baten van webcare bij gemeenten om de dienstverlening te verbeteren. Centrale onderzoeksvraag die hieruit volgt luidt:

*In welke mate draagt de inzet van webcare bij aan kostenefficiënte en effectieve dienstverlening en hogere klanttevredenheid?*

Om deze vraag te beantwoorden, wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan kwalitatieve aspecten van webcare zoals organisatie, procesinrichting, samenwerking, e.d. Alsook aan kwantitatieve aspecten van webcare zoals aantallen dienstverleningsverzoeken, doorlooptijden, afhandeltijden, personele inzet, klanttevredenheidsmetingen e.d. Het is daarbij van belang op basis van een analyse van kosten en baten zicht te krijgen op de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de ‘Webcare Businesscase’.

### 1.2 Definitie

Om te komen tot een bruikbare definitie voor webcare binnen dit onderzoek is een literatuurstudie van de Universiteit van Amsterdam geraadpleegd.

In een gezamenlijke bijdrage<sup>3</sup> ‘*Webcare as an integrative tool for customer care, reputation management, and online marketing: A literature review*’ hebben Guda van Noort, Lotte M. Willemsen, Peter Kerkhof en Joost W. M. Verhoeven van de *Amsterdam School of Communication Research ASCoR* enkele wetenschappelijke inzichten gedeeld over webcare. Op basis van deze literatuurstudie kan worden gesteld dat webcare vooral wordt bestudeerd vanuit drie disciplines, namelijk dienstverlening (customer care), public relations en marketing. Binnen dit onderzoek wordt webcare in relatie tot dienstverlening (customer care) bestudeerd.

Onderzoek naar webcare is beperkt en de uitkomsten en aannames uit bestaande onderzoeken bieden vooralsnog beperkte theoretische inzichten. De onderzoeken die over webcare worden uitgevoerd, doen vooral uitspraken over de mate waarin een organisatie al dan niet (tijdig) reageert op vragen via social media. Daarbij wordt het aantal berichten op social media gemeten

<sup>1</sup> Visiebrief digitale overheid 2017, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 23 mei 2013

<sup>2</sup> Bron: Marketingfacts, Definitie: Ronald van der Aart, RepMen

<sup>3</sup> Van Noort, G., Willemsen, L. M., Kerkhof, P., Verhoeven, J.W.M. (forthcoming). Webcare as an integrative tool for customer care, reputation management, and online marketing: A literature review. In P. J. Kitchen and E. Uzunoglu (Eds.), *Integrated Communications in the Post-Modern Era*

waarin een organisatie wordt genoemd met een @mention. In algemene zin blijkt uit dergelijke onderzoeken dat de klanttevredenheid enorm kan worden verhoogd als een organisatie reageert op online berichten in plaats van zich te hullen in stilzwijgen. Binnen dit onderzoek wordt ook aandacht besteed aan de mate waarin organisaties reageren op online berichten, zoals hierboven vermeld.

Mede op basis van onderzoek worden in de literatuur twee benaderingswijzen voor webcare onderscheiden. *Reactieve Webcare* als reactie op een specifieke klantvraag, een algemeen verzoek of een specifieke klacht over de (diensten van de) organisatie. *Proactieve Webcare* waarbij online reacties van de organisatie niet vooraf worden gegaan door een directe of indirecte vraag van een klant. Voor Dienstverlening blijkt *reactieve webcare* meer effectief te zijn. Basisregel is dat een organisatie via webcare alleen actie moet ondernemen op social media als daar expliciet om wordt gevraagd. Binnen dit onderzoek worden gemeenten onderzocht die *reactieve webcare* toepassen.

Webcare is bij gemeenten vooralsnog een containerbegrip en kan bijvoorbeeld betrekking hebben op dienstverlening, crisiscommunicatie, campagnes, participatie en evenementen monitoring. Om te komen tot een werkbare afbakening van het begrip Webcare voor dit onderzoek beperken wij ons tot de gemeente in een *reactieve rol als ontvanger van berichten via social media op de eigen social media kanalen en pagina's van de gemeente*. Daarbij wordt gekeken naar het beantwoorden van vragen, het op verzoek verstrekken informatie en het oplossen van ingezonden klachten.

Aangezien webcare bij veel organisaties nog in de kinderschoenen staat, is dat ook het geval bij het onderzoek naar webcare. Onderzoek waaruit blijkt welke effecten strategische beslissingen hebben op webcare ontbreken vooralsnog. Dit onderzoek naar webcare bij gemeenten zal hierin geen verandering brengen. Het biedt daarentegen wel bruikbare inzichten in de manier waarop gemeenten (met wat meer ervaring) op dit moment webcare hebben georganiseerd en op welke manier gemeenten die dit nog niet (doelbewust) hebben gedaan tot een meer evenwichtige afweging kunnen komen bij het bepalen van de kosten en baten van webcare.

### 1.3 Aanpak

Voor dit onderzoek zijn tien organisaties<sup>4</sup> geselecteerd welke aan de hand van een (telefonisch) interview zijn ondervraagd op basis van een gestructureerde vragenlijst<sup>5</sup>. Het onderzoek strekt zich uit tot negen gemeenten en een museum. De algemene uitspraken in dit onderzoeksrapport zijn gericht op de resultaten van gemeenten, tenzij anders vermeld. De uitspraken van het museum (Gemeentemuseum Den Haag) zijn uitgewerkt in een afzonderlijk gespreksverslag. De negen gemeenten zijn allemaal 100.000+ gemeenten op OVERgemeenten (25.000 inwoners) na. De algemene uitspraken in dit onderzoeksrapport zijn primair gebaseerd op de resultaten van de acht 100.000+ gemeenten, tenzij anders vermeld.

Voor dit onderzoek is ook een kwantitatieve meting verricht in samenwerking met Coosto. Deze meting is gericht op bericht aantallen, -typen en reactietijden op Twitter en Facebook bij de (9) gemeenten. Belangrijkste uitkomsten van deze meting zijn verwerkt in hoofdstuk 6.

### 1.4 Leeswijzer

In de hierop volgende hoofdstukken 2 t/m 7 zijn de bevindingen uit de (telefonische) interviews per onderwerp uitgewerkt. In Hoofdstuk 8 zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Tevens is een rekenmodel opgesteld op basis waarvan gemeenten de eigen kosten voor webcare kunnen uitrekenen.

<sup>4</sup> Zie bijlage 1: Respondentenlijst Onderzoek Webcare BK

<sup>5</sup> Zie bijlage 2: Vragenlijst Onderzoek Webcare BZK



Bij de resultaten van het onderzoek wordt aangegeven op hoeveel respondenten een uitspraak betrekking heeft door dit aantal (tussen haakjes) in de lopende tekst te vermelden. Aangezien het aantal ondervraagde gemeenten te beperkt is om algemene uitspraken op te baseren, dienen de genoemde aantallen als indicatie voor de mate waarin er bij de respondentgroep soortgelijke antwoorden of inzichten zijn gedeeld.

In de tekst van dit onderzoek worden **de quotes of bevindingen van individuele gemeenten** in het paars afgedrukt. Deze quotes dienen ter illustratie van bevindingen zoals deze in het rapport zijn uitgewerkt.

**Deelconclusies of aandachtspunten** zijn vet gemarkeerd in de lopende tekst. Deze conclusies en bevindingen vormen het vertrekpunt voor Hoofdstuk 8.

## 2. Intenties van Webcare

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de intenties van webcare bij gemeenten

### 2.1 Start Webcare

De ondervraagde gemeenten zijn allen op informele wijze gestart met het uitvoeren van taken op het gebied van social media in de periode 2009-2011. Na een aanlooperperiode uiteenlopend van enkele maanden tot enkele jaren is er sprake van de meer structurele inrichting van webcare. Deze vindt bij alle grote gemeenten plaats op basis van een formeel besluit waarmee webcare een taakveld wordt waarvoor mensen en middelen zijn gereserveerd. Bij OVERgemeenten is het uitvoeren van webcare taken een operationele beslissing binnen de lijn en verantwoordelijkheid van de betreffende afdeling. De ondervraagde gemeenten hebben een-half tot twee-en-half jaar ervaring met het uitvoeren van webcare als taakveld. Gemiddeld aantal maanden dat deze gemeenten webcare als taakveld uitvoeren is 20 maanden, dus ruim anderhalf jaar.

### 2.2 Afdeling Webcare

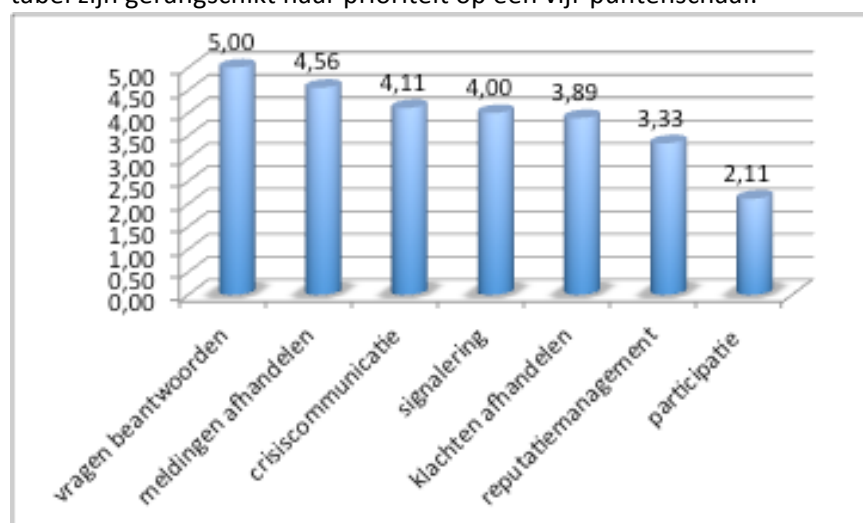
Het taakveld webcare is bij het merendeel (6) van de gemeenten primair ondergebracht bij het Klant Contact Centrum met de afdeling communicatie als tweedelijns ondersteuning voor complexe of bestuurlijk gevoelige vragen. Bij de andere (2) gemeenten is een Redactie Digitale Media van de afdeling Communicatie of een specifiek Online Team binnen de directie Publiekszaken verantwoordelijk voor webcare. Deze opereren in hoge mate zelfstandig en maken geen organisatorisch onderscheid tussen een eerste en tweede lijn bij webcare.

*Bij de gemeente Eindhoven(1) is de taakverdeling tussen Communicatie en KCC omgedraaid, dat wil zeggen Communicatie verzorgt de eerste lijn webcare. Alleen de meldingen openbare ruimte stuurt Communicatie door naar het Klant Contact Centrum. Daar wordt een antwoord geformuleerd dat door Communicatie na controle wordt verzonden aan de vragsteller.*

**In het algemeen kan op basis van de bevindingen worden vastgesteld dat het taakveld webcare bij de ondervraagde gemeenten primair als ‘customer care’, dus als dienstverleningskanaal wordt gepositioneerd.**

### 2.3 Intentie Webcare

Bij de inzet van webcare benoemen gemeenten verschillende intenties welke in onderstaande tabel zijn gerangschikt naar prioriteit op een vijf-puntenschaal:



## *#Vragen en Meldingen*

Belangrijkste intentie die voor alle gemeenten geldt, is dat met webcare vragen op social media worden beantwoord. *Gemeente Groningen hanteert als spelregel op webcare Vraag=Antwoord.* Het afhandelen van meldingen is voor bijna alle gemeenten bijna even belangrijk als de beantwoording van vragen. *Alleen bij de gemeente Rotterdam wordt deze intentie specifiek voor social media niet onderschreven omdat hiervoor een afzonderlijk meldingenproces is ingericht met een mobiele App (@Buitenbeter).* Meldingen die via social media worden gedaan worden wel afgehandeld maar er wordt ook gewezen op de beschikbaarheid van de app waarmee inwoners deze in het vervolg kunnen indienen.

## *#Crisis Communicatie*

Crisiscommunicatie wordt door het merendeel van de gemeenten als intentie benoemd bij het taakveld webcare. Opmerkelijk daarbij is dat naarmate een crisis zich aandient, de webcare in dat geval direct door de twee lijn (afdeling communicatie) of een specifieke crisisorganisatie wordt uitgevoerd in plaats van door de eerste lijn webcare zoals deze bij het Klant Contact Centrum is ingericht.

## *#Signalering*

Signalering, weten wat er speelt, wordt onderschreven als intentie voor webcare. Alhoewel het monitoren van social media doorgaans bij de tweede lijn (Communicatie) is belegd in plaats van bij het Klant Contact Centrum. Deze intentie wordt dus bij het merendeel van de ondervraagde gemeenten wel onderschreven, maar buiten het primaire taakveld van webcare uitgevoerd. Resultaten van online media monitoring worden primair benut om op operationeel niveau vragen op te sporen welke door webcare kunnen worden beantwoord op basis van attentering. Structurele strategische inzet van monitoring op thema's en doelgroepen is nog nauwelijks aan de orde bij gemeenten.

## *#Klachtenbehandeling*

De scores voor klachtenbehandeling variëren sterk tussen de respondenten. Of klachtenbehandeling wordt gelijk geschaard aan vragen beantwoorden en meldingen afhandelen. Of klachtenbehandeling wordt gezien als een afzonderlijk proces waarvoor inwoners bij voorkeur de reguliere procedures dienen te volgen welke met een webformulier op de gemeentelijke website worden ondersteund. In dat laatste geval worden klachten ook niet in behandeling genomen door webcare (zoals dat bij meldingen nog vaak wel het geval is), maar direct doorverwezen naar het daartoe bestemde digitale kanaal.

## *#Reputatiemanagement*

Reputatiemanagement scoort over de volle breedte wat lager als intentie voor webcare. Focus ligt vooral op de dienstverlening. Een verbeterde reputatie wordt doorgaans beschouwd als afgeleide van de gerealiseerde dienstverlening. Reputatiemanagement wordt minder gezien als afzonderlijk punt van aandacht waarop specifieke acties worden gericht.

## *#Participatie*

Participatie blijkt vooralsnog nauwelijks een intentie te zijn bij het uitvoeren van webcare. Mogelijke intenties tot participatie kunnen wel bestaan bij beleidsafdelingen en bij de realisatie van projecten. De mogelijke inzet van social media daarbij wordt per afdeling georganiseerd. Deze wordt momenteel niet of nauwelijks door centrale webcare ondersteund.

**In het algemeen kan worden gesteld dat webcare bij de ondervraagde gemeenten vooral is gericht op het aanbieden van veelvoorkomende dienstverlening in het verlengde van de reguliere procesinrichting bij het Klant Contact Centrum. Als er voor een specifiek proces, zoals meldingen openbare ruimte, formele klachten of crisiscommunicatie een afzonderlijk proces (al dan niet digitaal ondersteund) wordt aangeboden, valt dit in enkele gevallen buiten de scope van webcare.**

*De wijze waarop dienstverlening via webcare wordt aangeboden heeft in Leeuwarden nog een ander doel dan de digitale dienstverlening via de website. De gemeente volgt al haar vragenstellers op Twitter terug en probeert van deze volgers echte ambassadeurs te maken. Deze inzet reikt verder dan het moment van klantcontact of de enkelvoudige transactie die via een website verloopt. Door relatiegericht te werken kunnen eerder opgedane online contacten ook later bij andersoortige activiteiten worden betrokken om mee te denken met de gemeente.*

#### 2.4 Berichten zenden

Het webcare team mag bij het merendeel van de gemeenten ook zelf berichten verzenden, met de nadruk op reacties op klantvragen. Het verzenden van andere gemeentelijke informatie via de social media kanalen vindt ook plaats, maar is afhankelijk van de focus bij webcare. Als deze relatief smal is en enkel gericht op dienstverlening, opereert webcare ook als verzender van berichten. Naarmate er breder wordt gecommuniceerd via social media over andersoortige onderwerpen heeft webcare bij een aantal gemeenten hooguit een operationele rol bij verzending. Bij een meer breedvoerige contentstrategie wordt de verzending van berichten verzorgd in samenwerking met of door de tweedelijns medewerkers bij communicatie.

*De gemeente Rotterdam hanteert als uitgangspunt bij webcare voor het centrale @Rotterdam account een basisverdeling tussen zenden (30%), reageren (40%) en interactie (30%).*

**In het algemeen kan worden gesteld dat de verzending van berichten door webcare zelf als primaire focus de directe dienstverlening heeft. Naarmate berichten in een andere context worden geplaatst, zal de afdeling communicatie hierin het voortouw nemen. Webcare van het Klant Contact Centrum ondersteunt dergelijk zendwerk hooguit operationeel, maar is niet inhoudelijk betrokken bij het formuleren van de content.**

#### 2.5 Webcare thema's

Belangrijkste thema's waarover inwoners vragen stellen op social media zijn openbare ruimte (50% tot 70%) en verkeer (20% tot 40%). Daarnaast worden regelmatig vragen gesteld over de wijze waarop dienstverlening wordt aangeboden (10% tot 25%). Denk daarbij aan vragen over doorlooptijden, statusupdates, vragen over de website, als ook complimenten aan de gemeente. Thematisch voeren vragen over praktische zaken verreweg de boventoon. Als ook specifieke thema's bij een gemeente veel aandacht krijgen (zoals sport, evenementen en actualiteiten) is dat doorgaans het gevolg van door de gemeente zelf verzonden berichten op social media. *Gemeente Almere merkt op dat er binnen de belangrijkste thema's altijd vragen spelen, maar dat een specifiek thematisch aanbod ook weer tot nieuwe vragen leidt op social media.*

**In het algemeen kan worden gesteld dat de belangrijkste thema's voor webcare vooral betrekking hebben op de leefomgeving van inwoners. Vragen over de openbare ruimte en verkeer voeren de boventoon.**

### 3. Teamsamenstelling en Personele inzet

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de teamsamenstelling en personele inzet van webcare bij gemeenten.

Bij het merendeel (6) van de gemeenten worden webcare taken gecombineerd met Klant Contact taken, zoals telefonie- en baliedienstverlening. Deze gemeenten vatten webcare op als een uitbreiding van de reguliere dienstverlening met een extra kanaal. In dit rapport wordt deze groep gemeenten aangeduid als **KCCgemeenten**.

Bij (3) gemeenten is communicatie of een online team primair verantwoordelijk voor de webcare, en worden deze taken gecombineerd met webredactie, contentbeheer van website, portal en intranet, alsook functioneel beheer van de webcare tools. In dit rapport wordt deze groep gemeenten aangeduid als **COMgemeenten**.

#### 3.1 Personele inzet

De personele inzet voor primaire webcare taken verschilt sterk tussen de gemeenten. De grootste gemeenten besteden de meeste uren aan webcare, maar er kan geen duidelijk relatie tussen het aantal inwoners en het aantal ingezette uren webcare worden vastgesteld. Dat blijkt onder meer uit de vergelijking van de personele inzet tussen enkele gemeenten van min of meer vergelijkbare grootte. Daar varieert de netto inzet van 0,2 fte (8 uur per week) tot 1 fte (40 uur per week).

**In het algemeen kan worden gesteld dat de personele inzet voor webcare geen samenhang vertoont met het aantal inwoners van de gemeente.**

#### 3.2 Aantal uren webcare per medewerker

Naarmate het webcare team uit minder medewerkers bestaat, wordt er per medewerker meer tijd besteed aan webcare taken. Bij de COMgemeenten worden meer uren per medewerker aan webcare besteed dan bij KCCgemeenten die webcare uitvoeren binnen het Klant Contact Centrum waar de te besteden uren over een groter aantal medewerkers wordt verdeeld. In die laatste variant is er doorgaans sprake van vaste tijden (ochtend en middag dienst) waarop de KCC medewerker de 'webcare-postbus' leegt.

#### 3.3 Andere Taken

Het taakveld webcare wordt bij gemeenten altijd gecombineerd met andersoortige taken. De verhouding tussen het aantal uur dat binnen het complete takenpakket aan webcare wordt besteed, verschilt sterk per gemeente. Webcare taken vormen bij KCCgemeenten een relatief klein onderdeel van het totale takenpakket van het KCC. Bij COMgemeenten vormen deze taken een substantieel deel (tot wel 60%) van het complete takenpakket van de afdeling. Bij COMgemeenten is sprake van specialisatie van webcare bij medewerkers die dit als primaire taak uitvoeren.

#### 3.4 Opleidingsniveau medewerkers webcare<sup>6</sup>

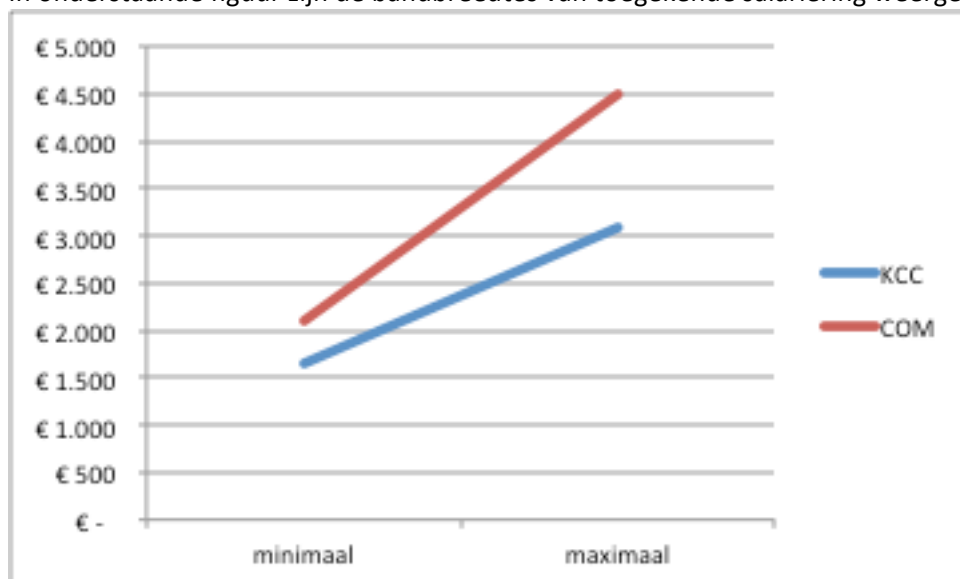
Bij de KCCgemeenten wordt webcare uitgevoerd door medewerkers met een MBO (+) werk- en denkniveau. Salariering verschilt per gemeente, maar valt binnen een bandbreedte van schaal 6 (minimaal €1.650 per maand) tot en met 8 (maximaal €3.100 per maand).

Bij de COMgemeenten wordt webcare uitgevoerd door medewerkers met een HBO (+) werk- en denkniveau. Salariering verschilt sterk per gemeente. Laagste salariering wordt toegekend aan medewerkers binnen een online team in schaal 8 (minimaal €2.100, maximaal €3.100).

Medewerkers binnen een digitale redactie ontvangen schaal 9 (minimaal €2.370) of schaal 10 (maximaal €3.900). Salaris voor communicatie medewerkers die webcare uitvoeren varieert van schaal 10 (minimaal €2.560) tot schaal 11 (maximaal €4.490).

<sup>6</sup> Bedragen bij salarisschalen zijn gebaseerd op de salaristabel gemeenteambtenaren per 1 april 2012

In onderstaande figuur zijn de bandbreedtes van toegekende salariëring weergegeven.



### 3.5 Directe kosten personele inzet webcare

Op basis van de doorgegeven personele inzet en salarisschaal is een kostenberekening te maken van de directe kosten voor personele inzet van webcare. Hiervoor zijn de ingezette fte's per gemeente vermenigvuldigd met de mediaan van de salarisschaal. De waarden die dit oplevert lopen sterk uiteen. Bij KCCgemeenten variëren de kosten van €1.426,- tot €48.600,- per jaar. Bij COMgemeenten lopen deze uiteen van €22.680,- tot €120.528,- per jaar. De duurste KCCgemeente is dus ook duurder uit dan de goedkoopste COMgemeenten.

**Uitgaand van het gemiddelde scenario onder de grootste groep KCCgemeenten kan in het algemeen worden gerekend met de volgende kostenberekening voor *Personele inzet Webcare*:**

- 2 a 3 uur per dag webcare = 15 uur per week gemiddelde inzet**
- 15 uur per week = 0,42 fte (op basis van een werkweek van 36 uur)**
- Schaal 7 = €29.250,- (mediaan inclusief 8% vakantiegeld)**
- 0,42 fte x €29.250,- = €12.285,-**

### 3.6 Piekbelasting

In tijden van piekbelasting kan door de COMgemeenten binnen het webcareteam worden opgeschaald door incidenteel meer uren in te zetten. Aanleiding kan zijn een crisis, een event, gladheid en de nieuwe OZB aangiften. In de praktijk vindt deze extra inzet haast nooit plaats waardoor deze door geen gemeente kan worden gekwantificeerd.

Bij KCCgemeenten wordt in tijden van piekbelasting *niet* door het webcare team opgeschaald door meer uren in te zetten. Als er sprake is van een crisis of incident worden de webcare taken van KCCgemeenten op dat moment overgedragen aan de afdeling communicatie waar de persvoorlichting in brede zin is belegd. In hoeverre webcare daarbij actief wordt ingezet, is niet altijd bekend bij het webcareteam van de KCCgemeenten.

### 3.7 Selectiecriteria medewerkers webcare

Er zijn (2) KCCgemeenten die vooraf *geen* eisen stellen bij de selectie van medewerkers voor webcare. Zij geven aan het taakveld met bestaand KCC personeel in te vullen die webcare taken naast de andere KCC taken aanleren. Criterium daarbij is dat deze medewerkers op alle kanalen (website-callcenter-balie) inzetbaar zijn. Als kennis, (privé) ervaring of praktische vaardigheden ten aanzien van webcare ontbreken, worden deze op basis van opleiding, training en coaching bijgebracht. Of en in hoeverre dat binnen een acceptabele tijdspanne wordt gerealiseerd is niet bekend.

In algemene zin zijn de belangrijkste factoren bij de selectie van medewerkers voor webcare taken volgens de ondervraagde gemeenten hieronder in volgorde van relevantie beschreven.

## 1) Digivaardigheid

Medewerkers webcare dienen al enige (privé) ervaring met social media te hebben. Zelf actief zijn op (verschillende) social media levert basis vaardigheden op die ook bij webcare van pas komen. Medewerkers webcare zijn zogezegd 'social media minded'.

## 2) Empatisch vermogen

Medewerkers webcare dienen te beschikken over empatisch vermogen. In een reactie op social media houden zij actief rekening met de beleving van het antwoord. Zij geven daardoor meerwaarde aan het formele inhoudelijke antwoord.

## 3) Contextueel bewustzijn

Medewerkers moeten kunnen inschatten wie zij voor zich hebben en waarover een vraag of discussie gaat. Aan de hand daarvan dienen medewerkers belangen te kunnen inschatten en prioriteiten stellen.

## 4) Taalvaardigheid

Op social media gelden doorgaans andere taalwetten dan in formele media. Medewerkers dienen deze taal vaardig te zijn en in een reactie kort en bondig kunnen aansluiten op gestelde vragen.

## 5) Dienstverlenend

Medewerkers die webcare taken uitvoeren moeten de aard van dit werk (dienstverlening) leuk vinden. Dat vergt enthousiasme en de bereidheid om een klantcontact tot een bevredigend einde te brengen vanuit het perspectief van de vragensteller.

## 6) Initiatiefrijk

Medewerkers webcare zijn doorzetters die niet makkelijk genoeg nemen met halve antwoorden van de organisatie die zij vertegenwoordigen. Dat vraagt om een proactieve houding binnen de organisatie waarbij medewerkers zelf initiatief nemen en lef tonen.

## 7) Stressbestendig

Niet alle vragen kunnen door medewerkers webcare zelf worden beantwoord. Niet iedereen binnen de organisatie zal vragen via webcare serieus nemen of met voldoende prioriteit behandelen. Vanwege dergelijke interne barrières is het noodzakelijk dat medewerkers webcare stressbestendig zijn.

## 8) Snelheid

Medewerkers webcare moeten snel kunnen handelen. Vanwege de aard van nieuwe media is de snelheid van handelen hoger dan binnen andere kanalen. Reactie- en oplostijden die bij andere kanalen worden geaccepteerd, zijn online lang niet altijd van toepassing.

## 9) Leeftijd

Jonge medewerkers gaan doorgaans makkelijker met nieuwe media om. Daardoor geven zij spontanere antwoorden en durven zij minder formeel te opereren dan oudgedienden. Door medewerkers te selecteren op leeftijd wordt geanticipeerd op dit (veronderstelde) gedrag.

## 10) Verantwoordelijkheidsbesef

Medewerkers webcare dienen zich bewust te zijn van het gegeven dat zij namens hun organisatie met een groot publiek communiceren. Medewerkers dienen betrokken te zijn bij hun werk en werkgever en doordrongen van de impact van nieuwe media vanwege de schaalbaarheid.

#### 4. Procesinrichting en Samenwerking

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de procesinrichting en samenwerking van webcare binnen gemeenten.

##### 4.1 Teamleider Webcare

De medewerkers webcare worden bij de (6) KCCgemeenten aangestuurd door de teamleider van het Klant Contact Centrum (ook wel bureauhoofd, afdelingshoofd of coördinator genoemd). In alle grote gemeenten is dit een functie op HBO niveau met een salaris dat varieert van schaal 10 (minimaal €2.560,-) tot schaal 12 (maximaal €5.105,-).

De medewerkers webcare bij de (3) COMgemeenten worden functioneel aangestuurd door de adviseur social media, hoofdredacteur digitale media of teammanager online. Dit zijn doorgaans meer specialistische functies, uitgebreid (2) met enkele lijnmanagement verantwoordelijkheden. Als er enkel sprake is van functionele aansturing (1) dan is er ook een teamleider betrokken die lijnmanagement verzorgt. Taakverdeling tussen functioneel en lijn management verhoudt zich als 70:30. De specialistische leidinggevende functies worden ingevuld op werk- en denkniveau HBO(+) met een salaris dat varieert van schaal 10 (minimaal €2.560,-) tot schaal 12 (maximaal €5.105,-)

##### 4.2 Aansturing Webcare

Het aantal uur dat een teamleider per week besteed aan de aansturing van de medewerkers webcare verschilt sterk. Bij OVERgemeenten is het aantal uur voor aansturing specifiek gericht op webcare taken verwaarloosbaar. Bij grote gemeenten varieert dit van 1 tot 15 uur per week. Bij KCCgemeenten ligt het aantal uren aansturing gemiddeld wat lager, omdat dit integraal wordt opgepakt binnen de reguliere KCC teamoverleggen. Bij (2) COMgemeenten is het aantal uren wat hoger omdat de leidinggevende vaak meewerkend voorman is en het onderscheid tussen eigen werkzaamheden en de coaching of aansturing van collega's niet altijd even scherp kan worden aangegeven. In een (1) COMgemeente stuurt de teamleider naast de medewerkers webcare, ook medewerkers digitale media (internet en intranet) aan. Uren die daarmee samenhangen zijn buiten beschouwing gebleven bij dit onderzoek.

##### 4.3 Kosten aansturing webcare

Omdat het aantal uur dat een teamleider per week besteed aan de aansturing van de medewerkers webcare sterk verschilt, zijn de kosten die daarmee samenhangen per gemeente verschillend. Bij KCCgemeenten variëren deze tussen de €1.448,- en €12.066,-. Bij de COMgemeenten vallen de kosten voor aansturing binnen de ingezette capaciteit van het webcare team, dus hoeven deze niet als aanvullende kosten te worden berekend.

**Uitgaand van het meest voorkomende scenario onder de respondenten kan in het algemeen worden gerekend met de volgende kostenberekening voor Aansturing Webcare:**

**2 uur per week = 0,06 fte (op basis van een werkweek van 36 uur)**

**Schaal 11 = €48.263 (mediaan inclusief 8% vakantiegeld)**

**0,06 fte x €48.263 = €2.896**

##### 4.4 Aanverwante taken webcare

Naast de uitvoerende en aansturende webcare taken, zijn er ook andersoortige taken die de webcare functioneel ondersteunen. Bij alle (6) KCCgemeenten is een communicatieadviseur actief die aanverwante taken uitvoert. Dit betreft het opstellen van social media beleid en strategie, het uitwerken van social media protocollen en spelregels voor medewerkers, de online media monitoring, analyse en rapportage, interne training en coaching en het profiel- en wachtwoordbeheer van de social media accounts. Bij de (3) COMgemeenten is doorgaans een digitale media adviseur actief, die in het verlengde van de webcare taken beleid en strategie uitwerkt. Deze taken zijn ook gericht op het informeren en mobiliseren van andere afdelingen ten aanzien van digitale en social media.



#### 4.5 Kosten aanverwante taken webcare

Bij grote KCCgemeenten verschilt het aantal bestede uren aan aanverwante taken bij webcare sterk en kunnen deze eenmalig (projectmatig) zijn alsook structureel (regulier opleidingsaanbod) worden besteed. De kosten die samenhangen met aanverwante taken verschillen hierdoor ook sterk en lopen uiteen van €3.400,- (op basis van 2 a 3 uur per week) tot €29.000,- (op basis van ruim 21 uur per week). Bij de COMgemeenten vallen de aanverwante taken in hoge mate al binnen de reguliere inzet van de medewerkers webcare zelf. Daardoor zijn de bijkomende kosten in (2) gemeenten niet afzonderlijk te kwantificeren. Bij de andere (1) COMgemeente is er wel sprake van structurele ondersteuning door een afzonderlijke communicatieadviseur op beleidsniveau (0,2 fte = €9.653,-)

Enmalige aanverwante taken bij webcare hebben vooral betrekking op de overdracht of instructie van webcare taken aan afdelingen zoals Openbare Ruimte en Stadstoezicht die deze taken (gedeeltelijk) zelf uitvoeren (soms via eigen accounts).

**Uitgaand van een gemiddeld scenario kan in het algemeen worden gerekend met de volgende kostenberekening voor Aanverwante Taken Webcare:**

**9 uur per week = 0,25 fte (op basis van een werkweek van 36 uur)**  
**HBO, Schaal 11 = €48.263 (mediaan inclusief 8% vakantiegeld)**  
**0,25 fte x €48.263 = €12.066,-**

#### 4.6 Procesbeschrijving webcare

Bij het merendeel (6) van de gemeenten is een eenvoudige beschrijving van taken, rollen en stroomschema's voorhanden in de vorm van een werkdocument. Dit document wordt vooral binnen het webcare team gebruikt om de werkwijze te standaardiseren. Tijdens team overleggen wordt dit document aangevuld en aangepast naarmate daar op basis van praktijkervaringen noodzaak toe is. Het werkdocument heeft naar andere afdelingen toe doorgaans geen formele status en is niet door een Management Team als zodanig bekrachtigd.

*De gemeente Rotterdam hanteert een praktische factsheet waarin de richtlijnen voor social media gebruik kort en bondig zijn opgeschreven voor alle medewerkers met tips zoals: **Gebruik je gezond verstand en reageer niet primair op negatieve buzz. Zeg op social media geen dingen die de volgende dag niet in de krant moeten staan / niets dat je ook niet op een verjaardag zou vertellen.***

**De meeste gemeenten werken met een praktisch werkdocument waarin algemene spelregels over social media en operationele werkafspraken over webcare zijn vastgelegd.**

#### 4.7 Samenwerking webcare en andere organisatieonderdelen

*Webcare is het geweten van de organisatie, volgens gemeente Eindhoven.* Om webcare als taakveld binnen de organisatie te laten slagen, is goede samenwerking met andere organisatieonderdelen van cruciaal belang.

In algemene zin zijn de belangrijkste aandachtspunten bij samenwerking tussen webcare en andere organisatieonderdelen volgens de ondervraagde gemeenten hieronder in volgorde van relevantie beschreven.

##### 1) Relatiegericht werken

Webcare dient richting de organisatie betrokkenheid en interesse te tonen. Dat lukt het beste als je ruim de tijd daarvoor neemt en dit persoonlijk doet. Begrip kweken voor webcare vraagt om het investeren in relaties met collega's en de bereidheid om aandachtspunten in te masseren. Webcare dient intern kenbaar te maken wat dit taakveld doet. Laat aan collega's zien waar je tegen aan loopt, maar vergeet vooral niet om hen te tonen wat er goed gaat op social media. Webcare dient actief terug te koppelen wat er met een vraag en antwoord is gebeurd aan de betrokken collega's.

## 2) Signaleren en anticiperen

Webcare werkt van buiten naar binnen en signaleert vaak als eerste bepaalde geluiden die voor andere afdelingen relevant kunnen zijn. Door deze signalen actief te delen met betreffende onderdelen wordt webcare een bondgenoot en online verkenner die de organisatie in brede zin ondersteunt. Dat werkt ook zo van binnen naar buiten. Door met afdelingen regelmatig over de inhoud van hun werk te spreken, kan webcare zich voorbereiden op vragen die mogelijk gaan komen en meerwaarde toevoegen aan de online dialoog. Door signalering kan webcare beter anticiperen op actualiteiten waardoor de reputatie van een gemeente online kan worden verbeterd.

## 3) Werkafspraken

Webcare dient over de afhandeling van vragen en meldingen met de vak afdelingen heldere afspraken te maken omdat een deel van de vragen intern zal worden doorgestuurd voor beantwoording of advisering. Om korte reactietijden te kunnen waarborgen bij webcare, dienen andere organisatie onderdelen bereid te zijn om daar maximaal aan bij te dragen. Verwijzen naar wettelijke termijnen voegt voor webcare niets toe en levert bij de inwoner die een vraag stelt eerder onbegrip op. Werkafspraken hierover van webcare met andere organisatie onderdelen dienen niet eenzijdig te worden opgelegd, maar in dialoog te worden vastgesteld.

## 4) Meerwaarde uitleggen

Social media vereist een andere wijze van communiceren. Het is van belang dat andere afdelingen beseffen wat er functioneel en inhoudelijk wel en niet kan op social media kanalen. Vooral traditionele afdelingen hebben niet direct in de gaten wat webcare is. Gevolg is dat zij te laat reageren of te lange antwoorden aanreiken. Als een antwoord uit de organisatie ongeschikt is voor social media, moet webcare dit eenvoudig kunnen terugleggen, toelichten en bespreken met de verantwoordelijke afdeling. Door uit te leggen wat webcare betekent kunnen ook traditionele afdelingen meer begrip krijgen van het taakveld en het belang leren inzien van webcare voor de organisatie als geheel. Naarmate afdelingen beter begrijpen welke (on)mogelijkheden social media bieden, zal de samenwerking bij het verstrekken van antwoorden eenvoudiger verlopen.

## 5) Routing en rollen

Webcare dient op de hoogte te zijn van wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de organisatie. Dat geldt zowel voor initiële klantverzoeken via social media, alsook voor vervolgvragen die al in behandeling zijn genomen door een afdeling. Het is bekend dat inwoners wel eens willen gaan shoppen met dezelfde vraag binnen verschillende kanalen. Goede routing dient te voorkomen dat dergelijke verzoeken dubbel worden opgevolgd. Het is aanbevelenswaardig om vaste contactpersonen per afdeling aan te wijzen. Daarmee wordt het webcare proces in alle geledingen van de organisatie gewaarborgd. De inrichting van een webcare tool (waarbij verschillende rollen actief moeten worden toegewezen) kan helpen bij het bepalen van een structuur waarbinnen medewerkers met elkaar samenwerken.

## 6) Coachen

Webcare dient in haar samenwerking met andere organisatie onderdelen een coachende rol op zich te nemen. Afdelingen en medewerkers moeten, zeker in de eerste jaren waarin webcare centraal wordt georganiseerd, worden gemobiliseerd tot online deelname en vertegenwoordiging. Naast mobilisatie dient coaching er ook toe om veelgemaakte fouten te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan afdelingen die eigen accounts opzetten van waaruit enkel informatie wordt verzonden, maar geen enkele interactie plaatsvindt. Door coaching kan wildgroei van accounts en ondoordacht gebruik van social media worden voorkomen.

### 7) Successen delen

Inwoners die constateren dat de gemeente een vraag of melding heeft opgevolgd geven met regelmaat op social media een compliment aan de organisatie. Het is van belang dat webcare deze complimenten en bedankjes ook actief deelt en teruggeeft aan de betrokken afdeling en personen. Naast complimenten kunnen ook bijzondere berichten of afwijkende situaties worden teruggekoppeld aan de organisatie (bijvoorbeeld op een intranetpagina) om hen te betrekken bij grappige voorvallen op social media. Door successen en verhalen te delen, worden collega's geënthousiasmeerd om mee te kijken, mee te denken en mee te werken met webcare.

## 5. Kanaalkeuze en Tooling

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de kanaalkeuze en tooling van webcare bij gemeenten.

### 5.1 Twitter

Alle gemeenten maken gebruik van Twitter als hoofdkanaal voor webcare. Bij het merendeel van de gemeenten (6) worden door webcare meerdere Twitter accounts beheerd. Hieronder is altijd het centrale officiële gemeente account. Daarnaast worden specifieke accounts beheerd, gericht op stadsbeheer, persberichten, citymarketing en stadsdelen. In een aantal gevallen betreft dit accounts die al bestonden voordat webcare formeel centraal was ingericht. Naast de centraal beheerde accounts zijn er binnen alle gemeenten ook verschillende decentraal beheerde accounts. Bijvoorbeeld gericht op gladheidsbestrijding of duurzaamheid. Vanuit de beleidsmatige rol bij webcare worden de beheerders van deze accounts doorgaans wel ondersteund en geadviseerd. Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat decentraal beheerde accounts niet enkel worden gebruikt om informatie te verzenden, maar ook interactie aan te gaan. De webcare taken die samenhangen met de decentrale accounts worden niet door de centrale webcare teams uitgevoerd en vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Gemeente Leeuwarden geeft aan dat webcare zich alleen richt op centrale accounts waarop het grootste aantal vragen binnenkomen. Zij zien het als ongewenst om ook decentrale accounts bij webcare te beleggen, omdat daarmee alleen een extra doorgeefluik ontstaat waarmee inwoners niet geholpen zijn.

### 5.2 Facebook

Alle gemeenten maken gebruik van Facebook als hoofdkanaal voor webcare. Bij het merendeel van de gemeenten (7) is er een centrale officiële Facebook pagina in gebruik welke door webcare wordt beheerd. Bij een aantal gemeenten zijn meerdere Facebook pagina's in gebruik welke decentraal worden beheerd. Dit betreft bijvoorbeeld pagina's van wijken, buurten, thema's zoals duurzaamheid of gemeentelijke sportinstellingen. De webcare taken die samenhangen met de decentrale pagina's worden niet door de centrale webcare teams uitgevoerd en vallen buiten de scope van dit onderzoek.

### 5.3 LinkedIn

Bijna alle (7) gemeenten hebben een LinkedIn pagina. Deze wordt slechts bij een (1) COMgemeente beheerd door webcare in de vorm van het plaatsen van vacatures in opdracht van de afdeling P&O. Aangezien er (haast) geen vragen worden gesteld aan de gemeente via de LinkedIn pagina, wordt er bij geen gemeente actieve webcare verzorgd op dit sociale netwerk. Als op basis van online media monitoring blijkt dat er toch een vraag binnenkomt via LinkedIn waarin om een reactie wordt gevraagd, dan wordt deze vraag door de communicatieadviseur opgepakt of doorgezet aan het webcare team. Bij het merendeel van de gemeenten is dat nog nooit voorgevallen.

### 5.4 Youtube

Het merendeel (6) van de gemeenten heeft een Youtube Kanaal. Deze wordt in alle gevallen enkel ingezet voor het uploaden, delen en beheren van video content. Doorgaans is de afdeling communicatie hiervoor verantwoordelijk. Youtube wordt bij geen gemeente ingezet als social media kanaal waarbinnen interactie plaatsvindt. Video's op Youtube worden wel gedeeld via andere media, zoals Facebook. Interactie naar aanleiding van de video vindt vervolgens plaats op Facebook zelf. Vandaar dat webcare bij geen enkele gemeente een actieve rol heeft op Youtube.

### 5.5 Google+

Een beperkt aantal (3) gemeenten heeft een profiel op Google+ aangemaakt. Aangezien hier tot nog toe nooit vragen zijn gesteld aan de gemeente, wordt Google+ bij geen enkele gemeente actief beheerd door webcare.

### 5.6 Pinterest

Een beperkt aantal (3) gemeenten heeft een profiel op Pinterest aangemaakt. Alleen de gemeente Rotterdam maakt (beperkt) gebruik van Pinterest door content (beeldmateriaal) te delen en vanuit webcare de interactie daarop (pins) te volgen.

### 5.7 Instagram

Een beperkt aantal (2) COMgemeenten heeft een profiel op Instagram aangemaakt. Beide gemeenten maken (beperkt) gebruik van Instagram door content (beeldmateriaal) te delen en vanuit webcare de interactie daarop (likes en reacties) te volgen.

### 5.8 Flickr

Een (1) gemeente maakt gebruik van Flickr. Alleen de gemeente Rotterdam maakt (beperkt) gebruik van Flickr door content (beeldmateriaal) te delen en vanuit webcare de interactie daarop (faves en comments) te volgen. Door de inzet van Instagram neemt het gebruik van Flickr af.

### 5.9 Overige social media

Geen van de gemeenten maakt vooralsnog gebruik van Whatsapp, Tumblr, Ello of andersoortige webfora.

**Reden die gemeenten noemen om vooral te kiezen voor *Twitter* en *Facebook* als centrale social media kanalen is het grote bereik van een actieve gebruikersgroep binnen hun gemeente. Inzet van webcare wordt bepaald aan de hand van het aantal vragen dat op een social media kanaal wordt gesteld.**

### 5.10 Social Media gebruik inwoners

Bij een aantal (3) gemeenten is actief onderzocht hoeveel procent van de inwoners gebruik maakt van social media, onderverdeeld naar de meest gebruikte kanalen. Daaruit blijkt: **Zeven op de tien gebruikers van sociale media zouden wel informatie over de gemeente Rotterdam willen ontvangen via de sociale media<sup>7</sup>**. Het merendeel (6) van de gemeenten heeft hier geen eigen informatie over en maakt daarvoor gebruik van landelijke cijfers<sup>8</sup>.

Leeftijd	Facebook	Twitter	LinkedIn	Youtube	Google+
15-19 jaar	87%	54%	10%	82%	23%
20-39 jaar	76%	33%	48%	71%	15%
40-64 jaar	54%	21%	29%	48%	15%
65-79 jaar	33%	8%	10%	30%	13%
>80 jaar	25%	8%	5%	18%	0%

### 5.11 Social Media Tools

Ter ondersteuning van webcare activiteiten wordt door alle gemeenten gebruik gemaakt van een specifieke tool. Deze tools ondersteunen onder meer het monitoren van conversaties op social media en faciliteren de organisatie bij het posten en reageren op vragen. **OVERgemeenten gebruikt alleen gratis tools zoals Hootsuite en Google Alerts. Reden is dat het aantal vragen via social media te gering is om hiervoor een betaald systeem aan te schaffen.**

Alle grote gemeenten maken gebruik van betaalde tools. De (3) COMgemeenten gebruiken Coosto. Bij de KCCgemeenten wordt gebruik gemaakt van OBI4wan(4) en Salesforce Marketing Cloud/Radian6 (1). Gemiddelde licentiekosten voor de betaalde systemen bij (7) gemeenten bedragen €15.000,- per jaar, met uitzondering van Salesforce Marketing Cloud/Radian6 dat aanzienlijk duurder is. Budgethouder voor de (betaalde) tools is meestal (5) het hoofd

<sup>7</sup> Bron: Gebruik sociale media door Rotterdammers, Onderzoek en Business Intelligence (OBI), februari 2013

<sup>8</sup> Bron: Newcom Research, januari 2013, op basis van 13.740 respondenten. De onderzoeksgroep is een representatieve afspiegeling van de Nederlandse bevolking van 15 jaar en ouder.

Communicatie. Opvallend is dat bij slechts enkele (2) KCCgemeenten het Hoofd Klant Contact Centrum zelf de budgethouder is. Bij de gemeente Den Haag is de CIO van de gemeente budgethouder omdat de tool een organisatie breed doel dient.

### 5.12 Externe opleiding

Om medewerkers op te leiden voor webcare taken is bij het merendeel (7) van de gemeenten externe opleiding ingekocht. Bij de helft van de gemeenten (4) is hieraan eenmalig budget besteed tijdens de projectfase (gemiddeld €1.500,-). Bij de ander helft (3) wordt er jaarlijks budget besteed aan externe opleiding, variërend van €1.200 tot €5.000 per jaar. De gemeente (1) die geen externe opleiding inkoopt, verzorgt alle opleidingen intern met eigen personeel. De gemeente 's-Hertogenbosch verwacht dat de kosten voor opleidingen de komende jaren zullen stijgen, omdat webcare breder wordt uitgerold binnen de organisatie en meer medewerkers worden betrokken.

### 5.13 Interne training

Om medewerkers op te leiden voor webcare taken wordt bij het merendeel (5) van de gemeenten interne training aangeboden. Het aantal uur dat trainers hieraan per jaar besteden valt soms (2) binnen de reguliere tijdsbesteding van de communicatie- of media-adviseurs. Specifieke inzet bij andere (4) gemeenten varieert van 24 tot 60 uur per jaar. Kosten voor interne training wordt door geen van de gemeenten intern doorberekend, maar kunnen wel worden gekwantificeerd:

**Uitgaand van een gemiddeld scenario kan in het algemeen worden gerekend met de volgende kostenberekening voor Interne Training**

**Halve dag (4 uur) training per 2 maanden = 24 uur per jaar**

**24 uur per jaar = 0,02 fte (op basis van een werkweek van 36 uur)**

**HBO, Schaal 11 = €48.263 (mediaan inclusief 8% vakantiegeld)**

**0,02 fte x €48.263 = €965,- per jaar**

*(Aanname: Uren van medewerkers die deelnemen aan training vallen binnen reguliere inzet)*

### 5.14 Gebruikersondersteuning

Bij het merendeel (7) van de gemeenten kunnen medewerkers webcare gebruik maken van praktische ondersteuning door communicatie adviseurs. Deze ondersteuning wordt ook aangeboden aan andere medewerkers binnen de organisatie die een vraag over social media hebben. Het aantal uur dat gemeenten hieraan per jaar besteden valt soms (2) binnen de reguliere tijdsbesteding van de communicatie of media adviseurs. Specifieke inzet bij andere (5) gemeenten varieert van 20 tot 100 uur per jaar. Kosten voor gebruikersondersteuning worden door geen van de gemeenten intern doorberekend, maar kunnen wel worden gekwantificeerd:

**Uitgaand van een gemiddeld scenario kan in het algemeen worden gerekend met de volgende kostenberekening voor Gebruikersondersteuning:**

**1 uur per week gebruikersondersteuning = 40 uur per jaar**

**40 uur per jaar = 0,03 fte (op basis van een werkweek van 36 uur)**

**HBO, Schaal 11 = €48.263 (mediaan inclusief 8% vakantiegeld)**

**0,03 fte x €48.263 = €1.448,- per jaar**

*(Aanname: Uren van medewerkers die worden ondersteund vallen binnen reguliere inzet)*

### 5.15 Opleidingsbudget Personeel

Medewerkers bij gemeenten hebben elk jaar recht op een Individueel Loopbaanbudget van €500,-. Bij de gemeente Haarlemmermeer hebben de medewerkers webcare recht op €1.000,- per jaar dat zij kunnen besteden aan het volgen van een externe opleiding of het deelnemen aan congressen en seminars. In hoeverre deze budgetten bij de gemeenten daadwerkelijk worden besteed, valt buiten de scope van dit onderzoek.

### 5.16 Facebook Advertenties

Bij een aantal (4) gemeenten worden uitgaven voor Facebook advertenties gebudgetteerd. Besteding hiervan loopt sterk uiteen en is doorgaans gerelateerd aan een specifiek onderwerp of een evenement. Bedragen variëren van €400,- tot €1.000,- per jaar. Kosten per advertentie zijn relatief laag. Gemeenten (5) die geen Facebook advertenties inkopen ervaren de betalingswijze (via Creditcard of Paypal) als de belangrijkste drempel omdat zij niet over dergelijke betalingsmiddelen kunnen of mogen beschikken.

Gemeente Rotterdam noemt de situatie voor organisaties die geen Facebook advertenties kunnen inkopen onhoudbaar. Aangezien Facebook en Twitter haar algoritmen telkens aanscherpen, wordt het steeds lastiger om alle volgers van een pagina of account daadwerkelijk te bereiken met een bericht.

### 5.17 Prijzengeld

Bij een aantal (4) gemeenten worden via social media prijzen uitgereikt onder volgers die een bericht liken, delen of retweeten. Hiervoor is incidenteel budget beschikbaar. Bij enkele (2) gemeenten dient de beleidsinhoudelijk verantwoordelijke afdeling dit budget beschikbaar te stellen. Bij andere (2) gemeenten is er voor prijzen en weggeefacties bij webcare eigen budget beschikbaar. Bedragen daarvoor variëren van €200 tot €250 per jaar.

### 5.18 Hardware

De meeste (7) gemeenten gebruiken voor webcare bij 90% tot 100% van de activiteiten de desktop. De (2) gemeenten waarbij dit lager ligt (70% desktop) maken daarnaast gebruik van mobiele devices zoals zakelijke tablets en smartphones (30%). Structurele inzet van privé hulpmiddelen (zoals laptops, tablets en smartphones) is bij geen van de gemeenten aan de orde. Er worden bij geen van de ondervraagde gemeenten aanvullende kosten gemaakt voor het faciliteren van webcare medewerkers met mobiele devices. Voor zover communicatie medewerkers hierover beschikken, maakt dit onderdeel uit van de reguliere arbeidsvoorwaarden.

## 6. Aantallen Dienstverleningsverzoeken, Doorlooptijden en Afhandeltijden

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van het aantal dienstverleningsverzoeken, doorlooptijden en afhandeltijden van webcare bij gemeenten.

In aanvulling op de interviews en de door de gemeenten zelf aangeleverde gegevens is voor dit onderzoek een kwantitatieve meting verricht in samenwerking met Coosto<sup>9</sup>. Deze meting is gericht op bericht aantallen, -typen en reactietijden op Twitter en Facebook bij de (9) gemeenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. Hieronder zijn de gemiddelde scores opgenomen.

### 6.1 Meting Coosto

#### #Twitter

Op basis van de gemiddelde scores van 23 Twitter accounts van de (9) gemeenten kan worden geconcludeerd<sup>10</sup> dat zij 7 dagen per week:

- per dag bijna 3 tweets op eigen initiatief versturen;
- ruim 3 keer per dag reageren op tweets van anderen;
- in 4 op de 5 gevallen (81%) binnen 24 uur reageren op een bericht waarin zij met een @mention worden vermeld;
- via Twitter meer reageren op anderen dan zelf berichten zenden.

**Cumulatief verstuurt een gemeente vanuit webcare op Twitter gemiddeld 180 openbare berichten per maand.**

#### #Facebook

Op basis van de gemiddelde scores van 10 Facebook pagina's van de (9) gemeenten kan worden geconcludeerd<sup>11</sup> dat zij 7 dagen per week:

- per dag ruim 1 bericht op eigen initiatief posten;
- 2 keer in 5 dagen reageren op een bericht op Facebook door anderen;
- in 4 op de 5 (81%) gevallen binnen 24 uur reageren op een bericht op hun Facebook pagina;
- via Facebook meer zelf zenden dan reageren op berichten van anderen.

**Cumulatief verstuurt een gemeente vanuit webcare op Facebook gemiddeld 45 openbare berichten per maand.**

Naast bovenstaande kwantitatieve meting hebben de (9) gemeenten ook zelf een inschatting doorgegeven van het aantal dienstverleningsverzoeken dat zij per maand afhandelen via webcare. Deze aantallen komen in hoge mate overeen met de aantallen berichten uit de kwantitatieve meting, zoals hierboven vermeld. Verschillen tussen beide komen voort uit het aantal *privé berichten* dat een gemeente stuurt (op Twitter), welke niet van buitenaf te meten zijn en dus geen onderdeel uitmaken van de kwantitatieve meting, terwijl deze wel onderdeel uitmaken van de eigen inschatting door gemeenten.

Onderstaande paragrafen hebben betrekking op de aantallen op basis van eigen inschatting door gemeenten.

### 6.2 Aantal webcare berichten

Het gemiddeld aantal antwoorden dat (6) grote gemeenten met webcare geven ligt (op basis van hun eigen inschatting) tussen de 200 en 250 berichten per maand. **Bij OVERgemeenten ligt dit aantal beduidend lager, rond de 6 berichten per maand.** Een relatie tussen het aantal dienstverleningsverzoeken via webcare en de gemeentegrootte is niet aantoonbaar.

<sup>9</sup> Coosto is een online media monitoring systeem, meer informatie op [www.coosto.com](http://www.coosto.com)

<sup>10</sup> Op basis van alle openbare berichten, privé berichten vallen buiten de meting

<sup>11</sup> Op basis van alle openbare berichten, privé berichten vallen buiten de meting



### 6.3 Registratie webcare berichten

Behalve totaal aantallen per maand, wordt bij geen van de gemeenten een afzonderlijke registratie bijgehouden uitgesplitst naar vragen per doelgroep, rubriek of thema. Inschatting van (2) gemeenten is dat de doelgroep voor webcare bij 99% van de vragenstellers individuele burgers betreft. Inschatting van (2) gemeenten van rubrieken waarover de meeste vragen worden gesteld, is dat 75% meldingen betreft, bijvoorbeeld over de openbare ruimte. De overige (7) gemeenten kunnen deze inschatting niet doen. Dat komt doordat geen van de (9) gemeenten op structurele wijze de afgehandelde berichten via webcare binnen een registratiesysteem van een 'tag' voorziet waarmee extra informatie ten bate van analyse kan worden verzameld en bewaard. Een basisrubricering voor webcare berichten naar thema of soort vraag wordt niet gehanteerd bij de (9) gemeenten.

### 6.4 Spreiding over de dag

De grote (5) gemeenten schatten in dat vragen die aan de gemeente worden gericht op social media in hoge mate binnen de reguliere kantoortijden worden gesteld. **Buiten kantoortijden ervaart OVERgemeenten nog een piek tussen 19.00 en 20.00 uur 's avonds, terwijl deze piek bij de gemeente Leeuwarden rond 21.00 uur plaatsvindt. Aanleiding daarvoor is bij beide gemeenten onbekend.** In de spreiding van vragen over uren van de dag buiten kantoortijden is op basis van de inschatting van de (9) gemeenten geen duidelijk patroon zichtbaar. Dit kan samenhangen met de beperkte registratie van vragen op social media. Bovendien wordt dit gegeven bij geen gemeente gebruikt om de roosters voor medewerkers webcare op te baseren. Personele inzet vindt plaats op basis van kantoortijden in plaats van op de spreiding van binnenkomende vragen over de dag heen.

### 6.5 Relatie webcare met Digitaal Loket

Bij de meeste (5) gemeenten worden er nauwelijks tot geen vragen gesteld via social media over producten en diensten zoals deze in het digitaal loket worden aangeboden. Voor zover dat wel het geval is, voeren meldingen openbare ruimte (4) en vragen over afval (4) de boventoon. Wat daarnaast voorkomt zijn uiteenlopende vragen aan webcare over de wijze waarop dienstverlening wordt aangeboden via de andere kanalen. Denk aan openingstijden, wachttijden, vragen over de voortgang en het niet kunnen vinden van informatie op het digitaal loket.

### 6.6 Openingstijden webcare

De openingstijden van webcare bij (6) gemeenten volgen in hoge mate de openingstijden van het gemeentehuis en de baliedienstverlening. Dat is globaal van 08.00, 08.30 of 09.00 tot 17.00 of 18.00 uur. **Bij de gemeente 's-Hertogenbosch is webcare ook actief tijdens de avondopenstelling van de balies op dinsdag, woensdag en donderdag tot 20.00 uur. Alleen gemeente Rotterdam hanteert voor webcare openingstijden die niet per se samenhangen met de baliedienstverlening. In deze gemeente is webcare op weekdays geopend van 08.00 tot 22.30 uur en in het weekend van 10.00 tot 20.00 uur. Deze ruime openingstijden worden echter niet actief gecommuniceerd richting burgers.** Behalve de gemeente Rotterdam biedt geen (8) gemeente formeel webcare aan op dagen in het weekend.

### 6.7 Piketdiensten Webcare

Een aantal (4) gemeenten hanteert piketdiensten voor webcare in de avonden en weekends. Deze worden niet door medewerkers webcare ingevuld, maar door de communicatie adviseurs en maken doorgaans onderdeel uit van bredere piketdiensten gericht op woordvoering, incidenten en crises. Momenten waarop er specifiek voor webcare een piketdienst wordt ingevuld, zijn grote evenementen, verkiezingen, bijzondere dagen (Koningsdag), Carnaval, verwachte gladheid op de wegen en grote verkeersomleidingen. Het aantal maal dat een specifiek piket voor webcare is ingericht, heeft tot op heden niet of nauwelijks plaatsgevonden. **De gemeente Haarlemmermeer werkt in de periode november tot en met april met een licht piket buiten werktijden en in weekend gericht op gladheidsbestrijding voor webcare medewerkers. Medewerkers ontvangen voor het stand-by staan een onkostenvergoeding van €77 per week.**

### 6.8 Reactietijden Webcare

Alle gemeenten werken intern met genormeerde reactietijden voor webcare, zonder dat deze extern actief worden gecommuniceerd richting inwoners. Vier gemeenten proberen te reageren binnen 4 uur, drie gemeenten binnen 2 uur en twee gemeenten binnen 24 uur (streven is op dezelfde dag reageren). Genoemde reactietijden zijn alleen van kracht tijdens de openingstijden. Vragen die buiten openingstijden binnenkomen worden de volgende dag in behandeling genomen.

### 6.9 Oplostijden Webcare

Bij zes (6) gemeenten worden geen afzonderlijke oplostijden gehanteerd. Bij vier (4) gemeenten zijn de algemene KCC werkafspraken over oplos- en afhandeltijden ook leidend bij webcare. Twee (2) gemeenten hanteren een afzonderlijke oplostijd voor webcare 'binnen 24 uur', alhoewel deze niet extern is gecommuniceerd richting inwoners. *De gemeente Rotterdam hanteert dezelfde norm voor reactietijd en oplostijd, namelijk 'binnen 2 uur'. Dit blijkt in de praktijk niet altijd haalbaar, maar wordt wel nagestreefd. Indien beantwoording binnen 2 uur inhoudelijk niet mogelijk is, dan wordt een procesmatig antwoord gegeven en het klantverzoek tot juiste en complete beantwoording gevolgd door webcare.*

Oplostijden worden doorgaans niet afzonderlijk geregistreerd door webcare, maar kunnen wel worden afgeleid uit het KCCsysteem als de gemeente daarin de dienstverleningsverzoeken registreert en gereed meldt. *De discussie over reactie- en oplostijden wordt in de gemeente Almere als complex ervaren. Er bestaat spanning tussen de opvatting dat klantverzoeken via alle kanalen met dezelfde prioriteit worden opgevolgd, en de opvatting dat een klantverzoek via social media met een hogere prioriteit moet worden afgehandeld vanwege de snelheid van het kanaal social media.*

### 6.10 Doorverwijzen

Het percentage klantverzoeken dat door het webcare team wordt doorgestuurd naar een tweede lijn of vak afdeling loopt op basis van inschatting door de gemeenten sterk uiteen van 5% tot 90%. Hierbij is het onderscheid tussen KCCgemeente en COMgemeente niet van invloed op de uiteenlopende resultaten. Gemiddeld handelen de webcare teams bij (8) gemeenten 58% van de klantverzoeken via social media zelfstandig af en sturen zij 42% door naar andere afdelingen. De gemiddelde afwijking van dit gemiddelde cijfer is met 25% zeer hoog.

### 6.11 Aanpassing website door webcare

Bij bijna alle (8) gemeenten hebben klantverzoeken geleid tot aanpassing van informatie op de gemeentelijke website. Op basis van eigen inschatting door de (8) gemeenten gebeurt dit gemiddeld elke maand wel een of meer keren. Meest voorkomende aanpassingen betreffen (5) functionele fouten zoals web-formulieren die niet willen laden of dode links naar verwijderde informatie. Ook (5) inhoudelijke fouten en onduidelijke teksten worden regelmatig via social media gemeld. Ten slotte komen regelmatig (3) vragen binnen over het niet kunnen vinden van specifieke informatie op de website. Hoe vaak meldingen over de website binnenkomen en leiden tot werkelijke aanpassing van de website wordt niet specifiek geregistreerd.

*Bij de gemeente Groningen stijgt het aantal vragen bij webcare direct als de website niet goed werkt of tijdelijk onbereikbaar is. Op dat moment kan webcare via social media uitleggen wat er aan de hand is en hoe lang dit nog zal duren. Dergelijke status berichten worden goed gewaardeerd.*

## 7. Klanttevredenheid en Metrics

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen uitgewerkt ten aanzien van de klanttevredenheid en metrics van webcare bij gemeenten.

### 7.1 Key Performance Indicatoren

Om de klanttevredenheid te meten bij de inzet van webcare heeft geen enkele gemeente een formeel besluit genomen ten aanzien van de te meten of rapporteren prestatie indicatoren. Bijna alle (8) gemeenten monitoren wel een aantal indicatoren gericht op dagelijks gebruik en incidentmanagement. Meeste aandacht wordt besteed aan het aantal fans en volgers per kanaal of account (8) en het aantal gestelde vragen (7) en gegeven antwoorden (7) via webcare. *De gemeente Den Haag let daarbij vooral op de maandelijkse trend en let op de procentuele af- en toename per maand van deze cijfers.* Ook wordt aandacht besteed aan sentiment (6) en interactie (5) als het aangeschafte systeem dat ondersteund. *De gemeente Den Haag hanteert als variabele voor interactie de IPM (interactie per duizend gebruikers) en benchmarkt deze met enkele grote buurgemeenten.* Echte doelen ten aanzien van deze 'social' indicatoren zijn nog nergens geconcretiseerd. Het meten van conversie richting de website (5) vindt wel plaats, maar doorgaans vanuit een bestaand analyseprogramma dat onderdeel uitmaakt van de gemeentelijke website. Daardoor is alleen bekend *hoeveel* conversie een kanaal als Twitter of Facebook oplevert, de precieze aanleiding (welke content levert meer conversie op?) blijft buiten beeld. Reactietijden worden wel gemeten (5), maar oplostijden (2) veel minder. Reden hiervoor kan zijn dat de registratie, afhandeling en gereed melding van een vraag in een ander (KCC of zaak-) systeem plaatsvindt. De helft (4) van de gemeenten geeft expliciet aan dat er momenteel vooral op de inhoudelijke kwaliteit van het antwoord wordt gelet en gestuurd in de praktijk van alledag.

**Noodzaak om actief te registreren en over meer indicatoren te rapporteren ontbreekt. De keuze om webcare uit te voeren is doorgaans een bestuurlijk besluit, gericht op het verbeteren van de responsiviteit van de gemeente. In hoeverre aan deze doelstelling wordt voldaan wordt nog nauwelijks structureel gemeten en gemonitord. Het vertrouwen in de meerwaarde van webcare is groot en de behoefte aan interne verantwoording vooralsnog beperkt.**

### 7.2 Klanttevredenheid onderzoeken

Het effect van webcare op de klanttevredenheid wordt nergens actief gemeten. Bij twee (2) gemeenten worden binnen het (een of twee jaarlijkse) Klant Tevredenheid Onderzoek (KTO) wel enkele vragen gesteld over het gebruik van de social media kanalen, maar deze bieden geen inzicht in de specifieke klanttevredenheid over het kanaal webcare. Bij het merendeel (7) van de gemeenten wordt er geen klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, of maakt webcare hier geen onderdeel van uit. In een aantal gevallen wordt gewezen op deelname aan de landelijke benchmark 'Waar staat je Gemeente', maar deze geeft geen inzicht in de effecten van webcare op de klanttevredenheid. Nieuwe onderzoeksmethoden die beter aansluiten op de dynamiek van social media kanalen, zoals de Net Promotor Score, worden nog nergens ingezet.

### 7.3 Effect webcare op aantal klantverzoeken via andere kanalen

De mate waarin webcare leidt tot een verschuiving van klantverzoeken tussen de dienstverleningskanalen, wordt bij geen enkele gemeente actief gemeten. Gemeenten hebben wel inschattingen gedaan.

De inzet van webcare heeft volgens geen enkele gemeente (9) effect op het aantal klantverzoeken aan de balie. In twee (2) gemeenten is de inschatting dat webcare leidt tot een geringe afname van het aantal klantverzoeken via de telefoon. Dit effect wordt vooral ervaren als antwoorden op veelvoorkomende actuele vragen pro actief via social media worden gedeeld. Idee is dat het *extra* aantal vragen hierdoor afneemt aan de telefoon, en dat substitutie richting webcare plaatsvindt. Vanwege het grote verschil in volume vragen via telefoon (heel veel) of webcare (heel weinig) is deze substitutie niet of nauwelijks kwantificeerbaar. Het merendeel (7) van de gemeenten ervaart geen verschuiving van het aantal klantverzoeken tussen website en webcare. In een (1) geval

wordt een toename ervaren van het aantal klantverzoeken op de website, als gevolg van actieve verwijzing vanuit social media. De gemeente Leeuwarden merkt op dat er een geringe afname is van het aantal vragen via de website door de inzet van webcare. Inzet van een nieuw kanaal leidt tot meer en andere vragen, bijvoorbeeld over zaken die mensen in hun directe leefomgeving zien. Door de mogelijkheden van social media worden burgers responsiever en denken zij actiever mee. Dat proactieve gedrag kan een gemeente stimuleren waardoor er meer vragen via webcare binnenkomen, wat ten koste gaat van het aantal telefoontjes over hetzelfde onderwerp.

#### 7.4 Groei trend webcare

Verwachting bij de gemeenten is dat het aantal vragen dat aan de gemeente wordt gesteld via social media komende jaren gelijk blijft (2) of licht zal toenemen (7). De grootste groei van het aantal vragen wordt ervaren als social media als kanaal wordt gelanceerd en gepromoot. Na die eerste groeispurt, stabiliseert het aantal vragen en is er enkel nog sprake van een stabiele stijging. De verwachte groei in aantal vragen via webcare, leidt komend jaar niet direct tot meer inzet van capaciteit bij de gemeenten. Verwachting is in het algemeen dat de stijging van vragen kan worden opgevangen binnen de bestaande personele inzet. Toename van ingezette capaciteit wordt alleen verwacht als de taakverdeling van een dienstverleningsproces, zoals meldingen openbare ruimte, wordt herzien. Als het webcare team deze klantverzoeken zelfstandig gaat afhandelen zonder doorverwijzing naar een loketfunctie op de vak afdeling, dan leidt dit tot aanpassing van de personele inzet. Aanleiding betreft echter een verschuiving van bestaande taken binnen de organisatie in plaats van een autonome toename van vragen via social media die extra capaciteit vergt.

#### 7.5 Opbrengsten van webcare

Het is in *kwantitatief* opzicht nog niet mogelijk om de opbrengsten van webcare te staven. De wens dat webcare zal leiden tot afname van klantverzoeken via andere kanalen wordt wel (3) onderschreven en de gedachte dat webcare leidt tot meer vragen die de gemeente anders niet zouden hebben bereikt, wordt breed gedeeld. De aantallen zijn echter te minimaal om op basis daarvan kwantitatieve opbrengsten te berekenen.

In algemene zin zijn de belangrijkste *kwantitatieve* opbrengsten van webcare volgens de ondervraagde gemeenten hieronder in volgorde van relevantie beschreven.

##### 1) Ambassadeurs

Door de inzet van webcare krijgt de gemeente op social media een band met een groep burgers welke de oren en ogen in de stad zijn. Deze burgers gaan zich gedragen als ambassadeurs van de gemeente door kwalitatief goede vragen te stellen en antwoorden van de gemeente te liken en delen met anderen. Daardoor neemt de (gratis) verspreiding van gemeentelijke informatie toe en wordt gebruik gemaakt van free publicity binnen netwerken.

##### 2) Beeldvorming

Social media en webcare versterken het imago van de gemeente als open en transparante dienstverlener. Door webcare in te zetten wordt actief aandacht besteed aan het verbeteren van het imago van de gemeente en kan de gemeentelijke identiteit als *eerste overheid dichterbij de inwoners* worden uitgedragen. Met webcare wordt een gemeente beter vindbaar en eenvoudiger benaderbaar voor inwoners. De inzet van webcare werkt drempelverlagend. Doordat de gemeente via webcare meer mogelijkheden heeft om de werkwijze uit te leggen, wordt actief bijgedragen aan de beeldvorming van de gemeente bij inwoners. Bij webcare wordt vanuit de relatie gewerkt, in plaats vanuit de transactie.

##### 3) Beleving

De aard van social media kanalen is dynamischer dan die van de reguliere kanalen (website, telefoon, balie). Door webcare in te zetten, tonen gemeenten dat zij het belang van deze dynamiek begrijpen. Dit wordt vooral duidelijk naarmate complimenten via webcare de organisatie bereiken. Social media bieden ruimte voor interactie welke door inwoners in volle

omvang wordt gebruikt. De spelregels die daar gelden zijn niet bepaald door de overheid, waardoor het soort interactie minder institutioneel is en meer rekening houdt met de beleving van inwoners.

#### 4) Omgeving sensitiviteit

Door de inzet van social media snappen gemeenten beter wat er buiten gebeurt dan voorheen. Het inzicht in wat er leeft op straat neemt toe doordat berichten hierover ongefilterd door webcare worden opgemerkt en beantwoord. Door de mogelijkheid van directe interactie zijn bijvoorbeeld medewerkers buitenruimte meer gevoelig geworden voor het oplossen van meldingen omdat zowel de melding als de oplossing minder anoniem plaatsvinden dan voorheen. Met webcare wordt de buitenwereld naar binnen gehaald. De vraagstelling, maar ook logica en context van de vragensteller zijn bij webcare leidend en hoeven minder te worden gestuurd richting de interne definitie of procesopvatting, zoals dat het geval is bij reguliere dienstverleningskanalen. Daardoor kan de gemeente zich met webcare meer responsief gedragen en minder aanbod gedreven.

#### 5) Perspectief

Door de inzet van webcare wordt de organisatie van dienstverlening met meer oog voor het klantperspectief beoordeeld. De inrichting van webcare kan leiden tot aanpassing van inzet en werkwijze binnen dienstverlenende teams. Door webcare wordt meer focus gelegd op de effectiviteit van de dienstverlening, in aanvulling op de sterk vertegenwoordigde focus op efficiency. Door de inzet van webcare kan de gemeente sneller signaleren wat er speelt en vaak meekijken met wat er gebeurt doordat inwoners ook foto's of video's delen. Door snel te reageren ervaren inwoners de gemeente meer als een luisterend oor en neemt het vertrouwen in de geboden oplossingen toe. Er is simpelweg minder tijd voor inwoners om zich te gaan ergeren aan bepaalde situaties, naarmate de gemeente de ergernis sneller wegneemt.

### 7.6 Valkuilen van webcare

In algemene zin zijn de belangrijkste valkuilen van webcare volgens de ondervraagde gemeenten hieronder in volgorde van relevantie beschreven.

#### 1) Gebrekkige aansluiting webcare bij de vak afdelingen

Nadat webcare aan de voorkant van de organisatie is ingericht bij de (KCC)gemeenten, dient aansluiting te worden gezocht bij de vak afdelingen. Vaak zijn de top en de werkvloer van de organisatie wel enthousiast over webcare, maar dient op het niveau van het midden management nog het nodige zendingswerk te worden gedaan. Het vergt tijd om te kunnen investeren in de relatie met deze afdelingen. Er is regelmatig sprake van desinteresse bij vak afdelingen, die het belang van social media en webcare nog niet zien. Door deze afdelingen mee te nemen in het verhaal over webcare kan meer eigenaarschap worden gecreëerd over de volle breedte van de organisatie.

#### 2) Content niet op orde

Als een gemeente via social media alleen maar berichten zendt en interactie uit de weg gaat, heeft dit negatieve gevolgen voor het imago van de organisatie. Om de consistentie van de boodschap van de gemeente te bewaken wordt er regelmatig voor gekozen om berichten van de website een-op-een op social media door te plaatsten. Deze doorgaans meer formele taalvorm is minder geschikt voor social media. Gevolg is dat webcare nauwelijks een positieve bijdrage levert aan de gemeentelijke dienstverlening.

#### 3) Slecht reactievermogen

Omdat de spelregels op social media niet door de gemeente zijn bedacht, dient deze zich tot zekere hoogte aan te passen aan de sfeer, stijl en het tempo van een gesprek en sneller te reageren als er een vraag wordt gesteld. Punt van aandacht daarbij is de *tone of voice* van berichten, waarbij actief rekening moet worden gehouden met het perspectief en de context van

de vragensteller. Gemeenten die slecht (of nooit) reageren op vragen via social media geven inwoners niet het gevoel dat hun bijdrage of vraag ertoe doet.

#### 4) Onvoldoende competenties

Als een gemeente vooraf geen heldere selectiecriteria hanteert bij de werving van personeel voor het webcare team, worden deze medewerkers in een later stadium op basis van training en opleiding klaar gestoomd. Omdat webcare een zekere mate van sensitiviteit en initiatief vereist, is het nog maar de vraag of alle medewerkers dit gedrag op basis van een training kunnen aanleren. Het beoogde gedrag van medewerkers webcare, zoals verwoord in competenties is slechts ten dele aan of af te leren. Als medewerkers zonder gevoel voor social media webcare uitvoeren kan de gemeente de plank flink mislaan.

#### 5) Lage prioriteit

Als een gemeente besluit om webcare 'er even bij te doen', dan bestaat er een risico dat dit niet met de benodigde prioriteit wordt ingericht. Gevolg hiervan kan zijn dat webcare staat of valt bij het enthousiasme van een individuele trekker van het project. Zodra deze wegvalt, is de kans aanwezig dat webcare zonder het benodigde enthousiasme draagvlak verliest en zelfs weer verdwijnt. Behalve het risico van te smal organiseren, bestaat ook het risico van een tegenover gestelde aanpak waarbij webcare zo breed mogelijk wordt uitgerold. Daardoor wordt de inrichting van webcare afhankelijk van een te groot aantal mensen, waardoor het tempo bij besluitvorming en implementatie onnodig wordt vertraagd.

#### 6) Ontbreken kosten – baten afweging

Bij de inrichting van webcare is een kosteninschatting te maken welke vooral is gebaseerd op personele inzet. In hoeverre deze kosten opwegen tegen de verwachte baten is bij geen enkele gemeente op voorhand ingeschat. Het ontbreken van een kwantitatieve onderbouwing maakt de financiële positie van webcare in tijden van bezuinigingen kwetsbaar.

#### 7) Onduidelijke werkafspraken

Als er voor webcare geen duidelijke prestatie indicatoren worden benoemd, dan levert dit onduidelijkheden op bij de samenwerking en afstemming met de betrokken vak afdelingen. Als webcare naar vragenstellers toe snelle reactie- en oplostijden van uren beloofd, maar door de betrokken afdeling wordt ondersteund op basis van de wettelijke afhandeltermijn van weken, dan gaat dit ten koste van de geloofwaardigheid van de gemeente op social media.

#### 8) Minimaal benutten systemen

Ondanks het feit dat een groot aantal gemeenten gebruik maken van betaalde webcare systemen, blijkt dat dit niet altijd leidt tot een slimmere inrichting van het webcare proces. Dat is een gemiste kans aangezien deze systemen een basisstructuur bieden die focus aanbrengt bij de organisatie van webcare. Naarmate systemen wel slimmer zijn ingericht, loopt webcare regelmatig tegen de grenzen van de systemen aan omdat deze onderling niet zijn gekoppeld waardoor taken in verschillende systemen moeten worden bijgehouden en geregistreerd.

#### 9) Verkokering

Door webcare te positioneren bij het Klant Contact Centrum wordt de klassieke verkokering tussen front- en backoffices versterkt. De dilemma's van verkokerd werken die al jaren van kracht zijn bij Klant Contact Centra, worden hierdoor onverkort van toepassing op webcare. De bestaande versnippering van taken wordt hiermee verder in de hand gewerkt.

#### 10) Aanbodgerichte sturing

Op basis van de principes van kanaalsturing wordt er ook bij webcare regelmatig geprobeerd om vragen die binnen komen via social media, door te verwijzen naar een ander kanaal zoals de site of een specifieke app. Daarbij wordt voorbij gegaan aan het voorkeurskanaal van de vragensteller die zich alsnog geconfronteerd ziet met het kanaal dat deze wellicht probeerde te mijden.

### 7.7 Uitdagingen voor webcare

In algemene zin zijn de belangrijkste uitdagingen voor webcare volgens de ondervraagde gemeenten hieronder in volgorde van relevantie beschreven.

#### 1) Responsiviteit versterken

De mate waarin gemeenten online reageren en meepraten is momenteel sterk afhankelijk van (de trekkers in) het webcare team. Deze afhankelijkheid moet afnemen, bijvoorbeeld door bij KCCgemeenten meer verantwoordelijkheden te beleggen bij vakafdelingen of bij COMgemeenten meer taken over te dragen aan het Klant Contact Centrum. Responsiviteit is geen taak, maar een houding die binnen de hele organisatie van kracht moet zijn. Het bevorderen van dit gedrag wordt gezien als belangrijke uitdaging.

#### 2) Samenhang tussen kanalen verbeteren

Webcare is als dienstverlening kanaal vergelijkbaar met de andere kanalen zoals de website, telefonie en de balie. Naarmate webcare als volwaardig kanaal is ingericht (en dus meer is dan een eenvoudig doorgeefluik) moet het ook als zodanig worden behandeld en doorontwikkeld. Algemene principes of (service)normen voor dienstverlening en klantcontact dienen op alle kanalen van toepassing te zijn, dus ook op webcare. De status aparte die webcare nu nog vaak heeft, moet verdwijnen en plaatsmaken voor een integrale benaderingswijze waarbij webcare op basis van dezelfde visie en uitgangspunten opereert als de andere dienstverleningskanalen.

#### 3) Prioriteit binnen de organisatie verhogen

Ondanks het feit dat webcare als volwaardig kanaal wordt ingezet, is er binnen de organisatie nog vaak onbegrip voor de dienstverlening die de gemeente via dit kanaal aanbiedt. Onbegrip leidt ertoe dat de vragen die via webcare worden voorgelegd aan andere afdelingen niet altijd met de juiste prioriteit worden afgehandeld die aansluit bij de klantverwachtingen op nieuwe media. Het meekrijgen van de organisatie waardoor webcare beter kan aansluiten bij klantbehoeften is een uitdaging waarvoor veel gemeenten zich nu gesteld zien staan.

#### 4) Doelstellingen webcare concretiseren

Omdat webcare doorgaans vanuit een praktische overweging is gestart, ontbreken nog regelmatig duidelijke doelstellingen die de gemeente hiermee nastreeft. Het vertalen van bestuurlijke ambities naar verschillende online kanalen en uitingen vraagt om tijd en aandacht. De kwaliteit van webcare kan worden vergroot door doelstellingen te formuleren en die te vertalen in prestatie indicatoren zodat zowel binnen als buiten de organisatie beter kan worden uitgelegd waarom webcare wordt ingezet en in hoeverre de gemeente erin slaagt om daarmee resultaten te boeken die van waarde zijn. De kwaliteit kan ook worden verhoogd door kort cyclisch klanttevredenheidonderzoek (zoals Net Promotor Score) met een zekere regelmaat uit te voeren.

#### 5) Enthousiasme behouden of vergroten

Na het starten met webcare waarbij er veel (extra) aandacht wordt besteed aan nieuwe media, breekt de fase aan waarin webcare gewoon een extra taakveld is dat moet worden uitgevoerd. Ook in deze fase is het van belang dat het enthousiasme van medewerkers binnen het webcare team op peil blijft. Als bijvoorbeeld de projectleider na inrichting van webcare zijn of haar trekkersrol neerlegt, is het zaak om de vaart er in te houden bij het webcare team dat vanaf dit moment op eigen kracht zal functioneren.

#### 6) Gratis bereik vergroten

Naarmate Facebook en Twitter de rangorde van berichten in de tijdlijn van volgers steeds sterker manipuleren, wordt het lastiger voor organisaties om alle volgers gratis te blijven bereiken. Steeds vaker zal er door middel van advertenties op Facebook en (in de nabije toekomst) op Twitter bereik moeten worden gekocht. Hoe een organisatie de algoritmes van Facebook en Twitter succesvol kan beïnvloeden zonder tegen betaling te moeten adverteren, is een uitdaging.

## 7) Meer met minder

Als gevolg van bezuinigingen die bij gemeenten worden doorgevoerd, staat ook de personele inzet voor webcare onder druk. Zeker in een organisatie die de principes van webcare aan het leren is, vraagt dit regelmatig om uitleg aan het management. Daarbij zou de focus meer mogen liggen op de tijd die het kost om een gedragsverandering te realiseren, dan de bezetting en inroostering van medewerkers telkens op nieuw te moeten bijschaven zodat er in de marge een kleine kostenbesparing kan worden ingeboekt. Webcare vergt een andere houding en gedrag bij medewerkers. Dat kost tijd, dus geld.

## 8) Rapportages verbeteren

Het is bij meerdere gemeenten momenteel niet goed mogelijk om duidelijk te maken wat webcare doet en waarom dat belangrijk is voor de organisatie. De in gebruik zijnde monitoring systemen bieden echter een groot aantal rapportage mogelijkheden op basis waarvan het strategisch inzicht in webcare aanzienlijk kan worden verbeterd. Dat vergt aandacht voor de inrichting en het beter benutten van deze systemen.

## 9) Inverdien effect vergroten

De inzet van webcare zou idealiter moeten leiden tot afname van het aantal klantcontacten via andere (duurdere) kanalen. Vooralsnog is het aantal klantcontacten via webcare vergeleken met andere kanalen zoals telefonie dusdanig klein, dat er van een inverdien effect geen sprake is. Het is een uitdaging om een herverdeling van klantcontact over de kanalen te stimuleren zodat het inverdieneffect van webcare meetbaar wordt.

## 10) Reactietijden verbeteren

Bij webcare staat de klantbeleving centraal en zijn reactie- en oplostijden van groot belang. Naarmate binnen de organisatie vanuit wettelijke termijnen wordt geredeneerd bij het bepalen van de reactie- en oplostijden komt dit de online dienstverlening niet ten goede. Het doordringen van het belang van klantgerichte reactietijden binnen alle vak afdelingen is een grote uitdaging voor veel gemeenten.

## 11) Gebruik stimuleren

Binnen de bestaande inzet op basis van openingstijden zit nog voldoende ruimte om meer vragen te beantwoorden via webcare. Om de inzet van webcare te optimaliseren is het zinvol dat meer inwoners gebruik maken van de hier geboden dienstverlening. Dat vergt promotie en marketing van het kanaal.



## 8. Conclusies en Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de uitkomsten van dit onderzoek per onderwerp uitvoerig beschreven. In dit hoofdstuk worden de algemene bevindingen eerst kort gepresenteerd als antwoord op veel gestelde vragen over webcare. De antwoorden hebben betrekking op de uitspraken van gemeenten in dit onderzoek en bieden inzichten en aandachtspunten voor alle gemeenten die webcare willen inrichten of verbeteren. Tevens is een rekenmodel opgenomen op basis waarvan de totale kosten van webcare per jaar kunnen worden berekend. Vervolgens zijn de gemiddelde kosten voor webcare per klantvraag op basis van een gemiddeld scenario berekend. Afsluitend worden enkele aanbevelingen gedaan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek.

### 8.1 Conclusies

Hieronder zijn de algemene bevindingen over webcare gepresenteerd als antwoorden op veel gestelde vragen.

#### 1) *Waar positioneren gemeenten webcare?*

Webcare wordt primair als 'customer care', dus als dienstverleningskanaal gepositioneerd in het verlengde van het Klant Contact Centrum (KCC). Webcare taken vormen doorgaans een relatief klein onderdeel van het totale KCC takenpakket. De personele inzet voor webcare heeft geen relatie met het aantal inwoners of medewerkers van de gemeente.

#### 2) *Op welke online netwerken worden vragen door gemeentelijke webcare beantwoord?*

Gemeenten richten zich met webcare vooral op *Twitter* en *Facebook* als centrale social media kanalen vanwege het grote bereik van een actieve gebruikersgroep in hun gemeente. Deze kanaalkeuze wordt bepaald aan de hand van het aantal vragen dat via een social media kanaal wordt gesteld.

#### 3) *Hoe worden webcare teams bij gemeente gefaciliteerd?*

Gemeenten maken gebruik van betaalde tools. Deze tools ondersteunen onder meer het monitoren van conversaties op social media en faciliteren de organisatie bij het posten en reageren op vragen. De reguliere webcare taken worden in hoge mate via de desktop uitgevoerd. Mobiele devices worden niet of nauwelijks ingezet.

#### 4) *Wie verzend namens de gemeente berichten op social media?*

Het webcare team verzendt zelf berichten met als primaire focus: antwoord geven op klantvragen. Vragen over de openbare ruimte en verkeer voeren de boventoon, terwijl vragen over producten en diensten zoals deze in het digitaal loket worden aangeboden weinig voorkomen. Naarmate berichten in een andere context worden geplaatst, zal de afdeling communicatie hierin het voortouw nemen. Als er sprake is van een crisis of incident worden de webcare taken op dat moment overgedragen van het KCC aan de afdeling communicatie waar de persvoorlichting in brede zin is belegd.

#### 5) *Hoeveel, hoe vaak en hoe snel reageren gemeenten via webcare?*

Gemeenten versturen op eigen initiatief per dag gemiddeld bijna 3 tweets en ruim 1 Facebook post. Daarnaast reageren zij op anderen met ruim 3 tweets per dag en 2 Facebook berichten in 5 dagen. Op beide netwerken reageert webcare in 4 op de 5 gevallen (81%) binnen 24 uur op een bericht waarin zij (met een @mention) worden vermeld. In het algemeen kan worden gesteld dat gemeenten Twitter meer inzetten om te reageren op anderen en Facebook vooral inzetten om zelf berichten te verzenden.

6) *Hoeveel klantverzoeken behandelt webcare gemiddeld per maand?*

Webcare hoeft niet op alle berichten waarin de gemeente wordt genoemd te reageren. Gemiddeld beantwoorden gemeenten via webcare tussen de 200 en 250 berichten per maand. Een relatie tussen dit aantal en de gemeentegrootte is niet aantoonbaar. De klantvragen aan webcare worden wel geregistreerd, maar nauwelijks gerubriceerd waardoor analyse op thema of doelgroep niet mogelijk is.

7) *Wanneer worden de meeste vragen gesteld aan de gemeente via webcare?*

De meeste vragen die op social media aan de gemeente worden gesteld, worden voornamelijk binnen de reguliere kantoortijden gepost of getweet. De openingstijden van webcare volgen in hoge mate de openingstijden van het gemeentehuis en de baliedienstverlening.

8) *Is webcare ook 's avonds en in het weekend bereikbaar?*

Het formele antwoord is nee, tenzij er avondopenstelling is van het Klant Contact Centrum. Betrokken webcare medewerkers willen nog wel eens buiten werktijden op vragen reageren, alhoewel hiertoe formeel niet is besloten. In geval van nood maakt webcare meestal onderdeel uit van bredere piketdiensten gericht op woordvoering, incidenten en crises.

9) *Werken gemeenten bij webcare met standaard reactie- en oplostijden?*

Alle gemeenten werken intern met genormeerde reactietijden voor webcare, zonder dat deze extern actief worden gecommuniceerd richting inwoners. Genoemde reactietijden zijn alleen van kracht tijdens de openingstijden. De meeste gemeenten hanteren geen afzonderlijke oplostijden maar gebruiken hiervoor de algemene servicenormen van het Klant Contact Centrum.

10) *Werken klantverzoeken via webcare door op de gemeentelijk website?*

Ja, klantverzoeken leiden maandelijks tot aanpassing van informatie op de gemeentelijke website. Dit betreft zowel onjuiste of onduidelijke inhoud, alsook functionele tekortkomingen.

11) *Metten gemeenten de klanttevredenheid bij webcare?*

Het effect van webcare op de klanttevredenheid wordt nergens actief gemeten. Bij de meeste gemeenten is geen besluit genomen ten aanzien van de te meten of rapporteren prestatie indicatoren. In het kader van dagelijkse sturing wordt wel actief aandacht besteed aan trends in het aantal fans en volgers per kanaal of account, het aantal gestelde vragen en het aantal gegeven antwoorden via webcare.

12) *Waarom registreren gemeenten niet meer indicatoren over webcare?*

De keuze om webcare uit te voeren is doorgaans een bestuurlijk besluit, gericht op het verbeteren van de responsiviteit van de gemeente. In hoeverre aan deze doelstelling wordt voldaan wordt nog nauwelijks structureel gemeten en gemonitord. Het vertrouwen in de meerwaarde van webcare is groot en de behoefte aan interne verantwoording beperkt.

13) *Leidt de inzet van webcare tot een verschuiving van klantvragen tussen contactkanalen?*

De inzet van webcare leidt voorlopig niet tot een verschuiving van klantverzoeken tussen de dienstverleningskanalen. Webcare levert wel meer en vooral andere vragen op, bijvoorbeeld over zaken die mensen in hun directe leefomgeving zien. Door de mogelijkheden van social media worden burgers responsiever en denken zij actiever mee. Dat proactieve gedrag kan een gemeente stimuleren en benutten.

14) *Verwachten gemeenten een stijging van het aantal klantverzoeken via webcare?*

De grootste groei van het aantal vragen via webcare wordt ervaren als social media als kanaal wordt gelanceerd en gepromoot. Na die eerste groeispurt, stabiliseert het aantal vragen en is er enkel nog sprake van een stabiele stijging van het aantal vragen dat kan worden opgevangen binnen de bestaande personele inzet.

15) Wat zijn de opbrengsten van webcare bij gemeenten?

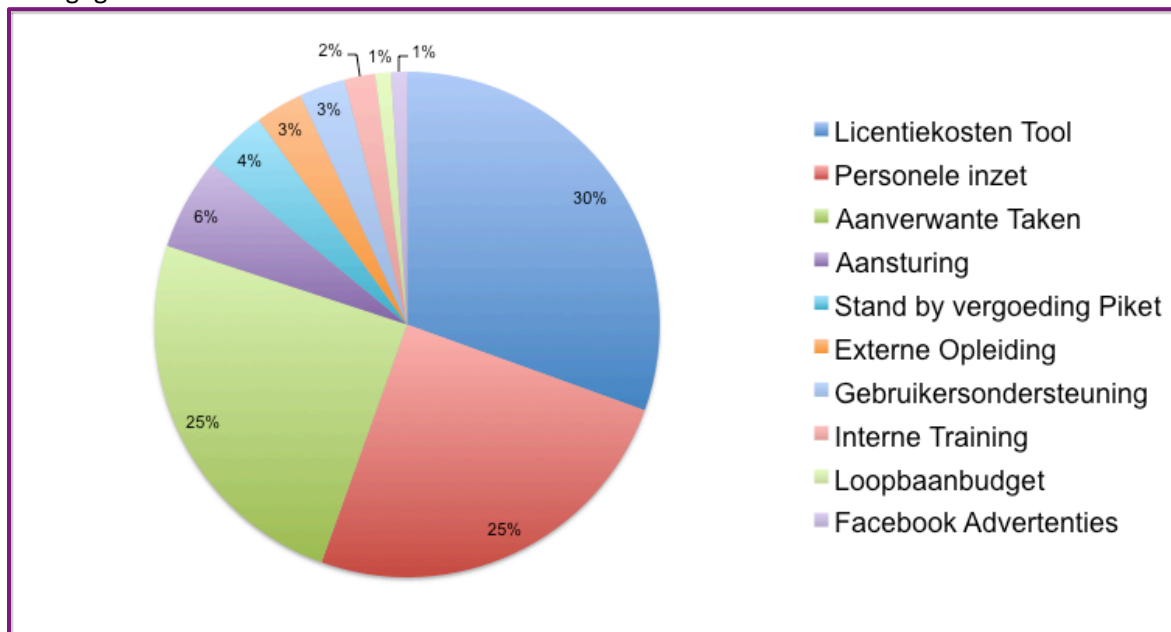
Het is in kwantitatief opzicht nog niet mogelijk om de opbrengsten van webcare te staven. De wens dat webcare zal leiden tot afname van klantverzoeken via andere kanalen wordt wel onderschreven en de gedachte dat webcare leidt tot meer vragen die de gemeente anders niet zouden hebben bereikt wordt breed gedeeld. De aantallen klantvragen om op basis daarvan kwantitatieve opbrengsten te berekenen zijn vooralsnog te gering.

8.2 Rekenmodel Webcare

Op basis van de door gemeenten gedeelde inzichten is een rekenmodel samengesteld voor het bepalen van de kosten voor webcare. Dit rekenmodel bestaat uit verschillende kostenposten en is hieronder ingevuld op basis van veel voorkomende waarden. Een gemeente die de inrichting van webcare overweegt, kan dit model met haar eigen variabelen invullen of kostenposten weglaten als deze niet van toepassing zijn om zo een eigen beeld te vormen van de kosten voor webcare.

Kostenpost	Uren per week	Fte <sup>12</sup> (36 uur)	Schaal	Salaris <sup>13</sup> (mediaan)	Kosten (per jaar)
Personele inzet	15	0,42	7	€29.250	€ 12.285,-
Aansturing	2	0,06	11	€48.263	€ 2.896,-
Aanverwante Taken	9	0,25	11	€48.263	€ 12.066,-
Interne Training	½	0,02	11	€48.263	€ 965,-
Gebruikersondersteuning	1	0,03	11	€48.263	€ 1.448,-
Loopbaanbudget		1,00			€ 500,-
Externe Opleiding		2 dagdelen a €750 per jaar			€ 1.500,-
Licentiekosten Tool		Gemiddeld €1.250 per maand			€ 15.000,-
Facebook Advertenties		Stelpost			€ 500,-
Prijzengeld voor acties		Stelpost			€ 250,-
Stand by vergoeding Piket		Stelpost			€ 2.000,-
<b>Totaal</b>					<b>€49.410,-</b>

Verhoudingsgewijs zijn de kostensoorten in onderlinge verhouding in onderstaande figuur weergegeven:



<sup>12</sup> Formatieplaats (fte) is gebaseerd op een 36-urige werkweek met 1.440 netto werkbare uren per jaar

<sup>13</sup> Bedragen bij salarisschalen zijn gebaseerd op de salaristabel gemeenteambtenaren per 1 april 2012

### 8.3 Webcare kosten per klantvraag

Op basis van de hierboven berekende gemiddelde kosten per jaar voor webcare en het gemiddelde aantal klantvragen dat door een gemeente wordt afgehandeld, kan een kostprijs per klantverzoek via webcare worden uitgerekend.

Gemeenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen, geven aan dat zij gemiddeld 200 tot 250 klantvragen per maand afhandelen via webcare.

In onderstaande tabel is de kostprijs per klantvraag op basis van een bandbreedte van aantallen klantvragen berekend.

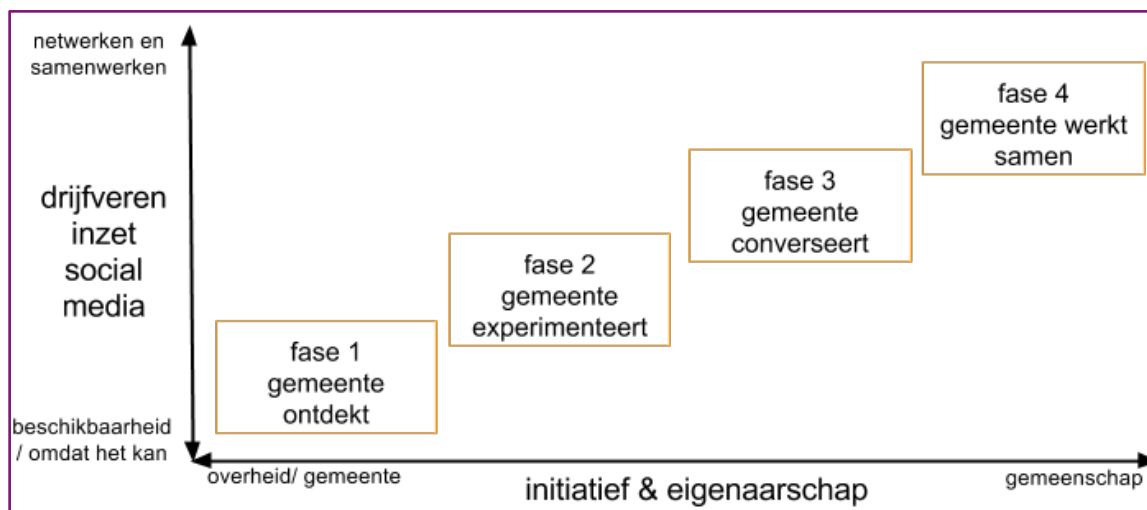
Scenario	Klantvragen per maand	Klantvragen per jaar	Kosten per jaar	Kostprijs per klantvraag
Minimum	200	2.400	€49.410,-	<b>€20,60</b>
Gemiddeld	225	2.700	€49.410,-	<b>€18,30</b>
Maximum	250	3.000	€49.410,-	<b>€16,50</b>

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek blijkt dat een gemiddelde kostprijs per klantvraag via webcare €18,30 bedraagt.

De baten van webcare zijn niet uit te drukken in cijfers. Er zijn geen gegevens beschikbaar over de invloed van webcare op de klanttevredenheid van gemeenten.

### 8.4 Volwassenheidsmodel social media

Op basis van de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de (9) ondervraagde gemeenten zich binnen het 'volwassenheidsmodel social media'<sup>14</sup> vooral in fase 2 en gedeeltelijk in fase 3 bevinden.



De ondervraagde gemeenten treden met webcare actief naar buiten en zoeken aansluiting via social media bij inwoners. Deze benaderingswijze vergt een transformatie, welke in alle onderzochte gemeenten is ingezet (fase 2). Doel daarbij is om de beleving van inwoners als vertrekpunt te nemen bij dienstverlening (fase 3). Deze intentie wordt gedeeltelijk waargemaakt, maar stuit nog regelmatig op (interne) barrières, zoals beschreven in hoofdstuk 7 van dit rapport.

<sup>14</sup> Bron: Gemeentebuzz & Social Media Meetlat, 20 juli 2014

### 8.5 Aanbevelingen

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek naar webcare bij gemeenten luidt:

*In welke mate draagt de inzet van webcare bij aan kostenefficiënte en effectieve dienstverlening en hogere klanttevredenheid?*

Uit de conclusies in dit hoofdstuk is gebleken dat webcare volgens de ondervraagde gemeenten een positieve bijdrage levert aan de dienstverlening. Daarbij gelden veel aandachtspunten met betrekking tot organisatie, inrichting en samenwerking. Kosten die hiermee samenhangen, zijn in kaart gebracht en kunnen binnen het gepresenteerde Rekenmodel worden toegespitst op individuele situaties per gemeente. De berekende kosten kunnen echter niet in relatie worden gebracht met kwantitatieve baten, zoals kostenbesparing of verhoging van de klanttevredenheid. De cijfers waarop gemeenten zich baseren zijn nog te gering en onvoldoende gespecificeerd om dergelijke effecten te kunnen kwantificeren.

Met het oog op de toekomst is het aanbevelenswaardig om de positie van webcare bij gemeenten te versterken door de prestaties van webcare op basis van meer specifieke indicatoren in kaart te brengen en te meten. Enkele suggesties zijn:

- g) Vragen stellen over webcare in klanttevredenheidsonderzoeken;
- h) Klanttevredenheid meten met 3<sup>e</sup> generatie klantonderzoek zoals de Net Promotor Score;
- i) Servicenormen vaststellen (bijv. over reactietijden) en die openlijk communiceren;
- j) Trends in kaart brengen ten aanzien van interactie en betrokkenheid met monitoring tools;
- k) Relatie in kaart brengen tussen veel voorkomende vragen en succesvolle antwoordstrategieën
- l) Conversie meten tussen webcare en andere kanalen, zoals de gemeentelijke website.

### 8.6 Ten slotte

De geconstateerde baten van webcare, zoals het kunnen benutten van netwerken van ambassadeurs, het vergroten van transparantie, het eenvoudig benaderbaar zijn, het relatiegericht werken vanuit het perspectief van inwoners en het versterken van de omgevings sensitiviteit, zijn stuk voor stuk kernwaarden die passen binnen de transitie die gemeenten momenteel in brede zin doormaken. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen in het sociaal domein als gevolg van de drie decentralisaties.

Om aan te (blijven) sluiten op de wensen in de samenleving en participatie te kunnen stimuleren alsook burgerkracht te benutten, is webcare een onmisbaar instrument om aansluiting te vinden bij de belevingswereld van inwoners.

**Bijlage 1: Respondentenlijst Onderzoek Webcare BZK**

Organisatie	Respondent
1. Gemeente Groningen	Renske Stumpel
2. Gemeente Leeuwarden	Nick Kits Johan de Jong
3. Gemeente Almere	André Heuzer
4. OVER-Gemeenten	Ramses de Vries
5. Gemeente Haarlemmermeer	Miranda van Onselen
6. Gemeente Den Haag	Patrick Rancuret
7. Gemeente Rotterdam	Petra Berrevoets
8. Gemeente Eindhoven	Carin Springelkamp
9. Gemeente Den Bosch	Frank van der Vorst
10. Gemeentemuseum Den Haag	Astrid Hulsmann

**Over de auteur**

Dit onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitgevoerd door Otto Thors, directeur en eigenaar van adviesbureau WEgovernment. Otto is expert op het gebied van nieuwe media en (digitale) overheidsdienstverlening. Hij is actief als spreker, adviseur, innovator en hoofdredacteur. Focus daarbij ligt op innovatieve thema's zoals social media, digitalisering en dienstverlening voor overheden. Otto Thors is een ervaren professional die complexe vraagstukken beantwoordt in de rol van onderzoeker, business consultant en innovator. Als hoofdredacteur is hij de drijvende kracht achter het magazine en online platform inGovernment over de organisatie van (digitale) dienstverlening. Hij heeft als strategisch adviseur tientallen organisaties ondersteund bij het ontwikkelen van digitale dienstverlening en social media strategie. Als gamemaster heeft Otto ruim 50 gemeenten begeleid met de Social Media Game welke hij in 2012 heeft ontwikkeld. Otto luistert graag naar anderen en vertelt zelf verhalen als gastspreker, dagvoorzitter of keynote. Mocht u naar aanleiding van dit onderzoek het gesprek willen aangaan, dan bent u bij deze uitgenodigd. Otto Thors is te bereiken via e-mail [info@thors.nl](mailto:info@thors.nl), telefonisch +31 (0)6 8141 8533, Twitter @Thorsius en website [www.we-government.nl](http://www.we-government.nl).

## Bijlage 2: Vragenlijst Onderzoek Webcare BZK

### 1) Algemeen

- a) Hoe groot is de gemeente  
- aantal inwoners
- b) Hoeveel medewerkers zijn in dienst  
- aantal fte
- c) Sinds wanneer is de organisatie gestart met het uitvoeren van webcare?  
- maand, jaartal
- d) Bij welke afdeling(en) zijn de webcare taken ondergebracht?
- Klantcontact centrum
  - Publiekszaken
  - Burgerzaken
  - Communicatie
  - Bedrijfsvoering
  - ICT
  - Zelfstandig Team
  - Anders;...
- e) Met welke intentie zet de gemeente social media kanalen in? (vijf puntenschaal vragen beantwoorden (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
- klachten afhandelen (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - meldingen afhandelen (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - signalering (weten wat er speelt) (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - reputatiemanagement (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - participatie (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - crisiscommunicatie (1 niet - 2 soms - 3 wel - 4 vaak - 5 altijd)
  - anders: ...
- f) Is het webcare team ook verantwoordelijk voor het plaatsen van berichten op social media?
- Ja
  - Nee
- g) Waarover worden aan de gemeente vragen gesteld via de ingezette social media kanalen
- Verkeer & Infrastructuur (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Openbare Orde & Veiligheid (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Openbare Ruimte & Groen (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Burgerzaken (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Sport & Recreatie (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Wonen (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Economische Zaken (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Jeugdbeleid (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Cultuur (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Milieu (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Zorg & Welzijn (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Werk & Inkomen (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Onderwijs (in aantallen/percentages, per maand/jaar)
  - Anders: .....

## 2) *Teamsamenstelling en Personele inzet*

- a) Hoeveel medewerkers zijn belast met centrale webcare taken?
  - aantal personen
  - uren/fte
  - per dag/week/maand/jaar
- b) Voeren zij ook andere klantgerichte of mediagerichte taken uit?
  - welke?
  - uren/fte
- c) Wat is het werk- en denkniveau van deze medewerkers?
  - opleidingsniveau
  - beloningsschaal
- d) Is er naast reguliere inzet sprake van extra inzet tijdens piekbelasting op gezette tijden?
  - hoe vaak
  - uren/fte
- e) Wat zijn de drie belangrijkste factoren bij de selectie van medewerkers voor webcare taken?
  - 1.
  - 2.
  - 3.

## 3) *Procesinrichting en Samenwerking*

- a) Welke teamleider of coördinator is verantwoordelijk voor het webcare team?
  - opleidingsniveau
  - beloningsschaal
  - uren/fte
- b) Stuurt deze teamleider of coördinator naast het webcare team ook andere teams aan?
  - welke teams
  - uren/fte
- c) Is er op beleidsniveau bij een andere afdeling (bijvoorbeeld Communicatie of Web-redactie)
  - een medewerker belast met taken op het gebied van social media en webcare?
  - welke taken
  - welke resultaten
  - welke functie
  - hoeveel uur
- d) Zijn de processen van het webcare team beschreven?
  - op welk niveau
  - in hoeverre actueel
- e) Wat zijn de drie belangrijkste aanbevelingen voor de samenwerking tussen het webcare team en andere organisatieonderdelen?
  - 1.
  - 2.
  - 3.



## 4) Kanaalkeuze en Tooling

- a) Welke social media kanalen worden actief ingezet door de gemeente?
- Twitter (welke accounts)
  - Facebook (welke pagina's, welke groepen)
  - LinkedIn (welke pagina's, welke groepen)
  - Youtube (welke accounts, welke kanalen)
  - Google+ (welke accounts, welke kringen)
  - Pinterest (welke accounts)
  - Instagram (welke accounts)
  - Whatsapp (welke accounts, welke groepen)
  - Webfora (welke accounts, hoeveel pagina's, welke groepen)
- b) Welke kanalen gebruiken de burgers?
- Twitter (% inwoners per kanaal)
  - Facebook (% inwoners per kanaal)
  - LinkedIn (% inwoners per kanaal)
  - Youtube (% inwoners per kanaal)
  - Google+ (% inwoners per kanaal)
  - Pinterest (% inwoners per kanaal)
  - Instagram (% inwoners per kanaal)
  - Whatsapp (% inwoners per kanaal)
  - Webfora (% inwoners per kanaal)
- c) Worden alle kanalen door het webcare team beheerd en beantwoord?
- welke wel en waarom?
  - welke niet en waarom?
- d) Welke tools worden ingezet om webcare (zoals gedefinieerd voor dit onderzoek) mee uit te voeren (om te monitoren, te verzenden, te delegeren, e.d.)
- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Hootsuite (gratis of betaalde versie) | <input type="radio"/> Media Injection |
| <input type="radio"/> Tweetdeck                             | <input type="radio"/> Clipit          |
| <input type="radio"/> Google alerts                         | <input type="radio"/> Meltwater Buzz  |
| <input type="radio"/> Coosto                                | <input type="radio"/> Tracebuzz       |
| <input type="radio"/> OBI4wan                               | <input type="radio"/> Sprout Social   |
| <input type="radio"/> Buzzcapture                           | <input type="radio"/> Engagor         |
| <input type="radio"/> Salesforce Marketing Cloud (Radian6)  | <input type="radio"/> Andere;...      |
- e) Wie is de budgethouder van de tool?
- functie
  - afdeling
- f) Wat zijn de reguliere licentiekosten van de ingezette tools
- kosten per maand/jaar
- g) Hoe hoog zijn de indirecte kosten van de ingezette tools
- Opleiding (extern) (kosten eenmalig of per maand/jaar)
  - Training (intern) (kosten eenmalig of per maand/jaar)
  - Gebruikersondersteuning (intern) (kosten eenmalig of per maand/jaar)
  - Overige (kosten eenmalig of per maand/jaar)

- h) Wat zijn naar verhouding de meest gebruikte devices voor social media door het webcare team van de gemeente?
- Desktop (% , zakelijk of privé eigendom)
  - Laptop (% , zakelijk of privé eigendom)
  - Tablet (% , zakelijk of privé eigendom)
  - Smartphone (% , zakelijk of privé eigendom)

## 5) Aantallen Dienstverleningsverzoeken, Doorlooptijden en Afhandeltijden

- a) Hoeveel vragen worden aan de gemeente gesteld via de ingezette social media kanalen?
- aantal per kanaal (per week/maand/jaar)
  - aantal per geregistreerde doelgroep (burgers, groepen, verenigingen, bedrijven, e.d.)
  - aantal per geregistreerde rubriek (vragen, klachten, meldingen, e.d.)
  - aantal per geregistreerd thema( Verkeer, Openbare Ruimte, Burgerzaken, e.d.)
- b) Op welke tijden worden vragen aan de gemeente gesteld via de ingezette social media kanalen
- aantal per uur, per dag, per week
- c) Over welke drie producten uit het digitaal loket worden via social media de meeste vragen gesteld? (Bijvoorbeeld Paspoort, Rijbewijs, Afvalkalender, Omgevingsvergunning, Trouwen, e.d.)
- 1.
  - 2.
  - 3.
- d) Wat zijn de openingstijden van de webcare van de gemeente?
- Op weekdagen
  - In het weekend
- e) Worden buiten de reguliere openingstijden piketdiensten ingezet?
- Op welke tijden
  - Met welke frequentie
  - Met welke aanleiding
- f) Welke reactietijden worden voor webcare beloofd en gerealiseerd?
- %<8 uur
  - %<4uur
  - %<1 uur
  - anders, namelijk:...
- g) Welke oplostijden worden voor webcare beloofd en gerealiseerd?
- %<48 uur
  - %<24uur
  - %<8 uur
  - anders, namelijk:...
- h) Hoeveel klantverzoeken worden intern doorverwezen naar andere afdelingen
- Aantal/Percentage van het totaal per afdeling
- i) Hebben klantverzoeken via social mediakanalen geleid tot aanpassing van de website?
- Ja/Nee
  - Hoe vaak is dit voorgevallen in de afgelopen drie maanden?
  - Kunt u daar een voorbeeld van geven?

6) **Klanttevredenheid en Metrics**

- a) Welke KPI's (key performance indicatoren) worden gebruikt om klanttevredenheid te meten?
- Aantal fans/volgers per kanaal/account
  - Aantal vragen aan/reacties op de gemeente
  - Aantal beantwoorde berichten over de gemeente
  - Sentiment
  - Interactie/engagement
  - Conversie naar website
  - Reactietijden
  - Oplostijden
  - Net Promotor Score
- b) Op welke manier wordt het effect van webcare gemeten binnen de reguliere klanttevredenheidsonderzoeken van de gemeente?
- c) Kunt u een voorbeeldrapportage van webcare met ons delen (deze wordt vertrouwelijk behandeld, resultaten worden niet op naam in het onderzoek opgenomen)
- d) Wat is het effect van webcare op klantverzoeken via andere kanalen (balie, telefoon, website)?
- Inzet webcare leidt tot *afname/toename/geen effect* klantverzoeken via de balie  
Kan dit effect worden gekwantificeerd?
  - Inzet webcare leidt tot *afname/toename/geen effect* klantverzoeken via de telefoon  
Kan dit effect worden gekwantificeerd?
  - Inzet webcare leidt tot *afname/toename/geen effect* klantverzoeken via de website  
Kan dit effect worden gekwantificeerd?
- e) Verwacht u het komend jaar een *afname/toename/geen effect* van de inzet van webcare
- in aantal vragen
  - in inzet van fte
- f) Hanteert u per webcare contact een kostencalculatie in de begroting
- vast bedrag per klantverzoek
- g) Wat zijn de drie belangrijkste *kwantitatieve opbrengsten* van webcare?
- 1
  - 2
  - 3
- h) Wat zijn de drie belangrijkste *kwantitatieve opbrengsten* van webcare?
- 1
  - 2
  - 3
- i) Wat zijn de drie belangrijkste *valkuilen bij de organisatie* van webcare?
- 1
  - 2
  - 3
- j) Wat zijn de drie belangrijkste *uitdagingen bij de organisatie* van webcare?
- 1
  - 2
  - 3