

Webcare: een dienstverleningskanaal erbij!

Door: Ewoud de Voogd

Gemeenten zien in dat klantcontact vaker via sociale media ontstaat. Ze beseffen dat zij deze contacten net zo netjes moeten afhandelen, als telefonische contacten. De vraag is hoe ze dat moeten organiseren: doen we het erbij of moet het planmatig? En waar moeten ze dat organiseren: bij het klantcontactcentrum (KCC) of bij de afdeling Communicatie? Wat hebben we eigenlijk allemaal te organiseren? Wat zijn de dilemma's? In dit hoofdstuk staan de lessen van zo'n dertig webcare-implementaties bij gemeenten en andere overheden.

Webcare gaat over het afhandelen van klantcontact

Voor we de dilemma's en inrichtingskeuzes rond webcare bij een gemeente bespreken, is het handig om kort stil te staan bij waar we het over hebben. De term 'webcare' reserveren we in dit hoofdstuk voor het afhandelen van klantcontacten die op sociale media ontstaan. Het gaat om vragen aan de gemeente, klachten en meldingen over de openbare ruimte en signalen die aan de gemeente worden doorgegeven. Vaak bevatten deze berichten op sociale media de naam van de gemeente (mentions) of worden ze op de Facebookpagina van de gemeente achtergelaten.

Het is de bedoeling van de afzender dat de gemeente 'er wat mee doet'. De afzender verwacht bij de afhandeling van dit soort berichten dat de gemeente relatief snel reageert. De servicenorm lijkt een paar uur tot uiterlijk dezelfde dag te zijn. Afhankelijk van de kracht van de filters zou een 100.000+ gemeente dagelijks enkele tientallen minuten verspreid over de werkdag moeten besteden aan de afhandeling van de berichten.

Media watching en de inzet van sociale media voor een participatiedialoog is wat anders dan webcare. De uitkomsten zijn dan vaak input voor interventies op reputatie en crisis of beleidsvorming. Als er dialogen ontstaan, dan zetten gemeenten webcare in om te borgen dat de klantcontacten die ontstaan netjes worden afgehandeld.

Organisatorisch dilemma: Communicatie of dienstverlening of KCC?

Uit het onderzoek naar het gebruik van sociale media door gemeenten blijkt, zit energie rond webcare vaak bij de afdeling Communicatie. Dat uit zich in een geloof in de eigen werkwijze op aanpak, vorm en stijl. Afdelingen Communicatie ervaren dat het best moeite kost om webcare bij te houden. Zeker als het afhangt van een of meer

enthousiastelingen op de afdeling. Niet het beantwoorden van de berichten vraagt tijd, maar het uitzoeken van de antwoorden. Daarvoor moet contact worden gezocht met vakafdelingen en die zijn vaak niet bereikbaar of reageren niet snel.

De medewerkers van het KCC handelen in toenemende mate klantcontacten in een keer goed af. Het sturen op hetzelfde antwoord, onafhankelijk van het kanaal, zit hen echt in de genen. Ook als dat antwoord van de vakafdeling komt. En het KCC doet dat ook nog tegen relatief lage kosten. Het KCC ziet webcare als een dienstverleningskanaal erbij, naast telefoon, mail, baliebezoek en de post.

Moet webcare nu bij het KCC of bij de afdeling Communicatie worden ondergebracht? Vanuit het klantcontactdenken is het KCC een logische plek. Argumenten zijn dan de robuuste organisatie (roosters), in lijn met de dienstverlening op de andere kanalen (sturen op kwaliteit) en tegen redelijke kosten. Het is ook begrijpelijk dat de afdeling Communicatie webcare organiseert, gezien de historie, het beperkte volume aan klantcontacten en het vertrouwen in de prestaties van het KCC. Ook een tussenoplossing zien we vaker terug: een webteam dat tussen het KCC en de afdeling Communicatie zit en dat ook de website en de content beheert.

Oneigenlijke, maar wel gehoorde argumenten zijn dat webcare de kern van sociale media is en dat het daarom bij de afdeling Communicatie thuishoort. Begrijpelijk, gezien de huidige stand van zaken. Een ander argument is dat het om een clustering van activiteiten rond sociale media gaat (luisteren, webcare, zenden, beheer accounts, tools) en dat het daarom logisch is om het bij de afdeling Communicatie te organiseren. In de praktijk blijken de omgevingsanalyses voor verschillende processen en het faciliteren van dialogen veel meer impact te hebben. Dit past dan ook veel beter bij de rol van communicatieadviseur dan het lichtere webcarewerk.

De afdeling Communicatie zou juist meer moeten inzetten op de zwaardere activiteiten rond sociale media. Bijvoorbeeld op de inhoudelijke analyses van de online media en de daaruit volgende adviezen. Of op de begeleiding van de organisatie en haar primaire processen met het inbedden van sociale media. Het is logisch om webcare dan bij de afdeling dienstverlening of het KCC onder te brengen.

Praktisch dilemma: hoeveel accounts en welke tools?

Een praktisch dilemma is de vraag of er per social-mediaplatform een of meer accounts moeten worden geopend. Dienstverlening heeft de ambitie om per kanaal één duidelijke ingang te bieden. Bij sociale media gaat het juist om de dialoog en om die te voeren op de plek waar het contact plaats heeft. Er lijken dus strijdige belangen te zijn. De organisatie heeft de keuze uit de volgende varianten. De organisatie opent één account voor de hele gemeente, dat op één plek wordt beheerd (door KCC en/of de afdeling Communicatie). De organisatie opent aparte, vaak tijdelijke, accounts voor projecten. Of iedere wijkbeheerder, projectgroep en afdeling opent eigen accounts.

Het blijkt lastig te zijn om een account voor tijdelijke dialogen na afloop te blijven bemensen. Sommige afdelingen hebben daar moeite mee, waardoor een bericht aan dat account soms onbeantwoord blijft. Dit is niet netjes en zelfs strijdig met de dienstverleningsambities en sociale media mores. Het is zonde om zo'n account te sluiten, want het biedt toegang tot een deel van het netwerk van de gemeente. Het is aan te bevelen om na afloop van zo'n dialoog het account bij webcare onder te brengen. Als er alsnog interactie ontstaat, dan is de gemeente toch in control.

Een tweede dilemma zit rond tooling: gaan we werken met gratis of betaalde tools, met een alles-in-één-multitool of met deeloplossingen? De gemeente moet de afweging maken op basis van verschillende verwachtingen. De mate van professionaliteit van de ondersteunende processen (webcare, media watching, analyses, crisiscommunicatie). De compleetheid in online media data (wel of geen historie, alleen Twitter of ook andere bronnen). En de robuustheid van de oplossing in het geval van grote hoeveelheden berichten, zoals bij de rellen in Haren. Natuurlijk speelt ook budget een rol. Het is lastig dat dit voor een gemeente nieuwe uitgaven zijn, waarvoor geen budget is gereserveerd en de business case sterk op het geloof in sociale media rust.

Ondertussen hebben tientallen gemeenten hun huiswerk gemaakt. Een snelle rondvraag geeft veel inzicht. Op [facebook.com/webcarebijgemeenten](https://www.facebook.com/webcarebijgemeenten) vind je de contactpersonen.

Uit de startblokken

Op het moment dat gemeenten willen starten met webcare, speelt vaak de discussie over budget en eigenaarschap. Die discussie wordt gevoerd door het management, de afdeling Communicatie en/of het KCC. Deze gesprekken zijn doorgaans niet op feiten gebaseerd.

Beginnen met een proef is dan handig. Geef onduidelijkheid een plek in de proef. Geef de organisatie de ruimte om in deze proef vragen te stellen, zoals “hoeveel tijd kost het?”, “kunnen medewerkers van het KCC wel twitteren en via de sociale media mores reageren?” en “welke functionele eisen moeten aan tools worden gesteld?”. Het mooie van een proef is dat het management daarvoor vaak wel steun geeft. Aan het eind van de proef verwacht het management je terug met de inzichten en adviezen over de inrichtingskeuzes. Je hebt zo de veilige setting gecreëerd om aan de slag te gaan, de inhoudelijke zaak op orde te brengen en het structureel te organiseren. En als de kanalen eenmaal zijn opgezet, dan kun je eigenlijk al niet meer terug! Je bent dan echt uit de startblokken.

Stappen in een proef zijn vaak:

1. *Startgesprek*: afstemmen welke collega's en afdelingen (KCC en/of de afdeling Communicatie) betrekken, trainingen voorbereiden en aankondiging en besluitvorming rond een proef organiseren.
2. *Kick off*: de betrokken collega's worden getraind in de tool en de beoogde werkwijze wordt afgestemd. Het gaat om vragen over het rooster, de eerste, tweede en derdelijns afhandeling, de vorm en stijl van reacties en de onderlinge afstemming tussen de afdeling Communicatie en het KCC.
3. *Beter luisteren*: na enkele weken oefenen - dat in de praktijk door drukte vaak beperkt gebeurt - is het handig om een 'go-live'-datum te prikken voor het moment dat de organisatie de berichten op online media gaat beantwoorden. Een go-live-datum helpt om de betrokken collega's te laten oefenen (stok achter de deur).
4. *Reageren*: als er voldoende is geoefend en de organisatie heeft vertrouwen dat de betrokkenen goed met de online media omgaan, dan gaan mensen vanaf nu reageren op berichten. Dit wordt door betrokkenen op voorhand vaak als een stap ervaren terwijl dat in de praktijk wel meevalt: ze beantwoorden toch ook dezelfde soort vragen aan de telefoon!
5. *Evalueren en inrichtingskeuzes maken*: het is handig dat de afdeling Communicatie en het KCC tussentijds regelmatig afstemmen. Agendapunten zijn dan of berichten correct worden afgehandeld, of twijfelgevallen terecht zijn doorgezet naar de communicatiespecialisten, of de vorm en toon goed zijn en of het KCC wellicht meer berichten kan afhandelen. De inrichtingskeuzes die op voorhand werden ervaren, rollen als het ware zo uit de proef.

6. *Structureel beleggen*: na de evaluatie geven de bij de proef betrokken collega's doorgaans een advies aan het management of zelfs bestuur om webcare en online-mediamonitoring structureel te beleggen. Dit gaat vaak samen met een verzoek om budget voor tools. Ze geven aan dat webcare tussen door kan worden georganiseerd. En de afdeling Communicatie zal keuzes maken voor goede online-mediaanalyses (wat doen we wel en wat doen we niet, want extra middelen zijn er vaak niet).

Het is handig om voor de duur van zo'n proef een projectteam(pje) samen te stellen, met iemand van dienstverlening of het KCC, iemand van de afdeling Communicatie, de sociale-mediaexpert van de organisatie en een informatie-architect die gelijk de impact op het zaakstelsel of klantcontactstelsel kan inschatten. Vaak schuift de stagiair ook aan (slimme handjes om snel meters te maken maar dun in borging).

Zeven tips bij het organiseren van webcare

Tot zover de organisatorische inzichten. Wat leren we nog meer van tientallen webcare-implementaties?

1. Rooster webcare in en plan het net zo goed als de andere dienstverleningskanalen.
2. Zet je openingstijden van het webcareteam in de bio (persoonlijke beschrijving) van je sociale-mediakanalen en plaats het ook op de website van de gemeente. Je hoeft echt niet 24/7 open te zijn, maar wees wel expliciet in wanneer je bereikbaar bent.
3. Breng de achtervang van je sociale-mediakanalen onder bij je webcareteam. Als een beheerder van het sociale-mediakanaal van bijvoorbeeld wijkbeheerder, of projectgroep, of citymarketingafdeling afwezig is, dan is het goed dat achtervang geregeld is.
4. Jaag je tweedelijns klantcontacten niet de organisatie in per mail: bel er achteraan zolang sociale media nog niet breed in de organisatie zijn geland. Dit werkt sneller en ook prettiger voor alle betrokkenen.
5. Zorg voor zichtbare en goed uitgedachte verbinding naar zaakgericht werken en koppeling met het CMS/CRM of het KCS. Maar wees realistisch: de volumes aan berichten (die zaaksgewijs moeten worden afgehandeld) zijn nu nog te laag om koppelingen en integraties rendabel te maken.
6. Log al je handelingen en voorkom dubbel werk: raak alle berichten aan (markeer deze als gelezen), ook de berichten waar je niets

mee doet. Hiermee is het proces gelijk herleidbaar, ook in crisissituaties.

7. Handel eerst de mentions af en kijk later breder: mocht er beperkte webcarecapaciteit zijn, handel dan eerst de mentions af. Indien er tijd over is, of als er meer capaciteit in het webcareteam zit, kun je ook de andere berichten waarin bijvoorbeeld over de gemeente wordt gesproken afhandelen.

Werkwijze webcare blijkt erg handig bij omgevingsanalyses

Tot slot een tip voor het maken van omgevingsanalyses. Wanneer je als gemeente bij webcare toch alle berichten leest, dan kun je tegelijkertijd verschillende acties uitvoeren die handig zijn voor analyses van de sociale-mediaberichten. Het markeren van berichten (meta-dateren) helpt om berichten later eenvoudig op zo'n markering bij elkaar te brengen. En dat lukt dan ook voor berichten die niet in je zoekopdrachten en filters voorkomen. Denk aan het markeren van alle berichten over geluidsoverlast. Afzenders van berichten zijn zo ook te markeren in lijsten. Bijvoorbeeld alle links-stemmers, de belanghebbenden bij een spelend dossier of de inwoners van wijk Z. Dit soort lijsten blijken heel handig als je in een later stadium wilt inzoomen op de standpunten van de ene groep versus de andere groep.

Het voltooien van berichten, het lezen van 100 berichten tegelijk, het meta-dateren en het aanmaken van lijsten helpen bij massale gegevensanalyses. Denk aan analyses bij een crisissituatie, een reputatiedossier en bij grootschalige evenementen. Het blijken werkwijzen die steeds dezelfde zijn, onafhankelijk van de context of de situatie.



Ewoud de Voogd is adviseur bij HowAboutYou. Ewoud beweegt zich op het snijvlak tussen overheid, burgers-bedrijven-belanghebbenden en nieuwe technologie. Als organisatieadviseur verbeterde Ewoud de dienstverlening van tientallen gemeenten. De ervaringen en inzichten landden in de verschillende Antwoord-publicaties die honderden gemeenten als leidraad voor de ontwikkeling van de dienstverlening gebruiken. Het klantcontactdenken en de kennis van de organisatie van gemeenten blijken nu voor Ewoud zeer waardevol om webcare bij gemeenten effectief te organiseren.

HowAboutYou helpt overheden de kansen van sociale media te benutten. Vanuit de visie 'luisteren duiden doen', ondersteunt HowAboutYou veertig gemeenten met oplossingen voor webcare en online-mediamonitoring. HowAboutYou verdiept zich momenteel in online-mediawatching bij evenementen, reputatieanalyses van bestuurders, crisiscommunicatie en online-mediavraagstukken in de veiligheidsketen. HowAboutYou is initiatiefnemer van GemeenteBuzz.nl.