

**Afstudeerrapport**

**Auteur: Maartje Vugs**

**In opdracht van Brabant Water**

**Onder begeleiding van Renate van der Meer**

**Datum: 4 juni 2012**

Verkennen, Verbinden, Versterken

**2012**

**Sociale media: Trending topic bij Brabant Water?**

# Management samenvatting

***De belangrijkste conclusies uit het onderzoek:***

* Brabant Water monitort wel, maar dit gebeurt nog te weinig op frequente basis. Zo schieten er nog vaak wat gevallen doorheen die Brabant Water niet of te laat ziet. Door dit te verbeteren kan er beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant.
* Ongeveer de helft van de respondenten is volop te vinden op sociale media. De klant van Brabant Water zit vooral op Facebook, maar er zijn ook veel klanten die gebruik maken van drie of meer verschillende sociale media kanalen.
* Brabant Water meet de sociale media activiteiten, maar deze worden niet meegenomen in beslissingen. De metingen worden niet geanalyseerd. Door dit niet te doen heeft Brabant Water maar beperkt zicht in wat er online afspeelt met betrekking tot Brabant Water.
* De klant grijp nu nog voornamelijk naar de telefoon wanneer zij te maken hebben met een storing. Vooral wanneer er geen water uit de kraan komt, wil de klant direct de oorzaak weten.
* Een opvallend gegeven is dat 31% van de respondenten die een storing heeft gehad, in de toekomst Brabant Water via sociale media zou benaderen over een eventuele storing.
* Het webcareteam van Brabant Water is nu alleen nog tijdens kantooruren, tussen 8.00 uur en 17.00 uur, bereikbaar. Dit zal in de toekomst moeten veranderen, zeker wanneer het storingen betreft.
* Een belangrijke kans voor het activeren van sociale media voor Brabant Water is het punt dat 65% van de klanten bereid is om storingsinformatie te delen in hun eigen sociale media. Dit is een mooie kant voor Brabant Water, want zo wordt de word-of-mouth vele malen groter. Doordat klanten berichten verder delen in hun eigen netwerk worden er veel meer mensen bereikt.

***De belangrijkste punten uit het advies:***

* Geen apart sociale media kanaal voor storingen. De klant van Brabant Water heeft vrijwel nooit te maken met storingen, sowieso niet op frequente basis. Ook geeft de klant aan liever de telefoon te pakken, wanneer hij of zij wel te maken heeft met een storing. Een andere belangrijke reden om geen apart sociale media kanaal voor storingen te openen, is het feit dat er hierdoor meer exposure wordt gegeven aan storingen, dit kan ten koste gaan van de reputatie van Brabant Water.
* Actief monitoren wat de klant zegt over eventuele storingen. Hierdoor kan Brabant Water beter inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Daarnaast krijgt Brabant Water inzicht in zaken die uit de hand kunnen lopen en kan er besloten worden of en zo ja, hoe er dan op gereageerd moet worden.
* Sociale media activiteiten meten. Nu zijn er wel meetresultaten, maar hier wordt niets meegedaan. Door actief te gaan meten en iets met deze resultaten te doen, krijgt Brabant Water inzicht in het succes van bepaalde campagnes, maar ook wanneer er een ernstige storing plaats vindt, krijgt Brabant Water inzicht in de reacties op sociale media. Door te meten wordt duidelijk wat goed gaat en wat minder goed gaat en kan er besloten worden om sommige dingen de volgende keer op een andere manier te doen.
* Het activeren van de sociale media activiteiten. Door actief te vragen aan het netwerk of zij content van Brabant Water wil delen, wordt er uiteindelijk een groter netwerk bereikt en dus meer mensen. Uit onderzoek blijkt dat 65% van de respondenten bereid is om content te delen. Wanneer er een storing is en klanten delen de informatie over deze storing in hun eigen netwerk, bereikt Brabant Water veel meer mensen.
* Een communitymanager aanstellen. Deze communitymanager kan de helicopterview houden en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen faciliteren. De communitymanager is verantwoordelijk voor het hele sociale media beleid van Brabant Water.
* De online reputatie serieus nemen. Door het crisisplan opnieuw te bekijken en hier de sociale media kanalen aan toe te voegen, zorgt Brabant Water ervoor dat zij voorbereid is om alle mogelijke soorten crises en issues. Zo staat zij niet voor verrassingen wanneer er echt iets aan de hand is.
* Meer draagvlak creëren binnen de organisatie. Dit is zowel van belang bij het MT als op de werkvloer. Medewerkers geven aan dat zij het gebruik van sociale media bij Brabant Water niet altijd begrijpen. Ook de communitymanager kan hier een belangrijke rol spelen.

# Voorwoord

Opzoek naar een leuke stage bij een Brabants bedrijf.. Wat is er Brabantser dan Brabant Water? Ik was op zoek naar een redelijk grote organisatie, zodat ik met alle aspecten van communicatie te maken zou krijgen. ik stuurde een open sollicitatie en mocht langs komen. Het was een erg leuk gesprek en ik had er meteen een goed gevoel bij. Ook de opdracht sprak me aan; toch wel een uitdaging om voor zo’n organisatie iets met social media te doen. Ik besloot hier stage te gaan lopen.

En..

Ik heb er geen seconde spijt van gehad. Ik ben met open armen ontvangen en heb me vanaf dag één thuis gevoeld. Ik kwam terecht in een ontzettend leuk en enthousiast team. Van alle aspecten van communicatie heb ik mee mogen werken. Zelfs een heuse guerrilla-actie is in dit afgelopen half jaar voorbij gekomen.

Ook de opdracht zelf was erg leuk. De medewerkers van Brabant Water zijn allemaal zo bereid om mee te werken en mee te denken, dat geeft een fijn gevoel. Ik heb leuke mensen mogen interviewen en heb me uitgebreid verdiept in het onderwerp; iets wat toch nog best lastig is, want hoe zet social media nou op de juiste manier in.

Met de juiste hulp van mijn stagebegeleider Ilse de Groot ben ik tot nieuwe inzichten en gedachten gekomen. Zij heeft mij het afgelopen half jaar gesteund en met mij meegedacht over de opdracht. Bedankt Ilse!

Behalve Ilse, wil ik ook graag mijn stagebegeleider van school bedanken, Renate van der Meer. Renate heeft met mij meegedacht over de opzet en invulling van de opdracht. Ook was zij altijd bereid om mee te denken over de inhoud (wat is relevant en wat niet) en welke vorm ik aan mijn rapport kon geven. Verder had ze altijd goede tips over theorieën en boeken die mij misschien konden helpen. Als ik bij Renate was geweest was ik altijd weer enthousiast om aan te slag te gaan; een goede begeleider denk ik zo!  
  
31 mei 2012, Esch

Maartje Vugs

Inhoud

[Management samenvatting 1](#_Toc326562774)

[Voorwoord 2](#_Toc326562775)

[Inleiding 4](#_Toc326562776)

[Leeswijzer 5](#_Toc326562777)

[1. Situatieschets 6](#_Toc326562778)

[1.1 De ambities en doelstellingen van Brabant Water 7](#_Toc326562779)

[1.2 Uitgangspunten voor Communicatie 9](#_Toc326562780)

[2. Aanleiding tot de vraag 10](#_Toc326562781)

[2.1 Mijn visie op het vraagstuk 11](#_Toc326562782)

[3. Onderzoeksopzet 12](#_Toc326562783)

[3.1 Methode en verantwoording 13](#_Toc326562784)

[3.2 Onderzoekspopulatie 15](#_Toc326562785)

[4. Huidige sociale media acitiviteiten 16](#_Toc326562786)

[4.1 Wat zijn sociale media? 16](#_Toc326562787)

[4.2 De Communicatieroos 18](#_Toc326562788)

[**4.2.1 Niveau 1: Luisteren** 19](#_Toc326562789)

[**4.2.2 Niveau 2: Reageren** 21](#_Toc326562790)

[**4.2.3 Niveau 3: Zenden** 23](#_Toc326562791)

[**4.2.4 Niveau 4: Activeren** 24](#_Toc326562792)

[**4.2.5 De organisatie van sociale media** 26](#_Toc326562793)

[5. Wat betekent dit nu? 27](#_Toc326562794)

[6. Invloed van sociale media op Brabant Water 28](#_Toc326562795)

[6.1 Word-of-mouth 29](#_Toc326562796)

[6.2 Medewerkers op sociale media 30](#_Toc326562797)

[7. Sociale media en reputaties 32](#_Toc326562798)

[7.1 Wat is reputatie? 32](#_Toc326562799)

[7.2 De essentie van online reputatiemanagement 33](#_Toc326562800)

[7.2.1 Belang van sociale media tijdens een crisis 33](#_Toc326562801)

[7.3 Deelgebieden online reputatiemanagement 34](#_Toc326562802)

[7.4 De risico’s van sociale media 36](#_Toc326562803)

[8. Interne communicatie 37](#_Toc326562804)

[8.1 Cultuur 37](#_Toc326562805)

[8.2 Draagvlak 37](#_Toc326562806)

[8.3 Ontwikkelbenadering 38](#_Toc326562807)

[8.4 Adoptietheorie 39](#_Toc326562808)

[8. Doelen en doelstellingen 40](#_Toc326562809)

[9. Advies 42](#_Toc326562810)

[**9.1 Niveau 1: luisteren** 42](#_Toc326562811)

[**9.2 Niveau 2: reageren** 43](#_Toc326562812)

[**9.3 Niveau 3: Zenden** 43](#_Toc326562813)

[**9.4 Niveau 4: Activeren** 44](#_Toc326562814)

[**9.5 De organisatie van sociale media** 44](#_Toc326562815)

[9.6 Online reputatiemanagement 46](#_Toc326562816)

[9.7 Intern advies 47](#_Toc326562817)

[9.8 Quick Wins 49](#_Toc326562818)

[10. Planning 50](#_Toc326562819)

[11. Begroting 51](#_Toc326562820)

[12. Literatuuroverzicht 52](#_Toc326562821)

[12.1 Literatuur 52](#_Toc326562822)

[12.2 Websites 53](#_Toc326562823)

[12.3 Documenten 53](#_Toc326562824)

# Inleiding

Voor het afronden van mijn studie Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht, heb ik mijn afstudeerstage en afstudeeronderzoek bij Brabant Water uitgevoerd.

De aanleiding van de vraag ontstond vooral door de veranderende wereld om ons heen. Brabant Water had (en heeft) het gevoel dat zij hierop moeten inspelen. Daarnaast heeft Brabant Water de ambitie om een GIDS bedrijf te zijn. Dat wil zeggen dat de contacten met de klant gerichter, interactiever, digitaler en sneller worden. Hier kunnen sociale media mogelijk een rol spelen.

De centrale vraagstelling van het onderzoek is: ‘’In hoeverre kunnen sociale media een bijdrage leveren aan de doelstelling klantgerichtheid van Brabant Water?’’

Een van de doelstellingen van Brabant Water in de komende planperiode (2012-2016) is namelijk om de klantwaardering te verhogen van 7,8 naar 8.

Er is voor gekozen om het onderzoek te beperken tot het onderwerp ‘storingen’. Deze keuze is gemaakt in overleg met Brabant Water. Brabant Water vindt diepgang op één onderwerp belangrijker.

Op de volgende bladzijde is een leeswijzer te vinden. Deze maakt duidelijk hoe het rapport is ingedeeld en waar bepaalde informatie is terug te vinden.

# Leeswijzer

Het rapport is als volgt ingedeeld. Eerst is het vraagstuk in kaart gebracht en de bijbehorende onderzoeksopzet. Vervolgens is aan de hand van de ‘Communicatieroos’ de huidige situatie bepaald. Aan het einde van dit hoofdstuk is een conclusie opgenomen, waarin de belangrijkste punten nog even kort worden aangehaald. Daarna wordt er met behulp van theorie dieper op de context ingegaan en komen knelpunten en kansen naar voren. Als laatste zijn er doelen en doelstellingen opgesteld en dan volgt het advies.

**Vraagstuk**

In het eerste deel van dit rapport wordt het vraagstuk uitgelicht en ook de onderzoeksopzet is hier te vinden. Ook wordt de organisatie in kaart gebracht en de afdeling Communicatie. Dit betreffen de hoofdstukken 1, 2 en 3.

**Waar staan we nu?**

In dit deel van het rapport bekijken we de huidige situatie. Aan de hand van ‘de Communicatieroos’ wordt in kaart gebracht hoe Brabant Water het nu doet op het gebied van sociale media en hoe de klant denkt over het gebruik van sociale media. Hierop volgt een kleine samenvatting. Dit betreffen de hoofdstukken 4 en 5.

**Knelpunten en kansen**

In het derde deel van dit rapport wordt er context verleend aan de onderzoeksgegevens. Met behulp van theorie gaan we dieper op het onderwerp in en zien we waar er eventuele knelpunten en kansen liggen voor Brabant Water. Dit betreffen de hoofdstukken 6, 7 en 8.

**Hoe nu verder?**

In het laatste deel vinden we de doelen en doelstellingen en uiteraard het advies. Ook het advies is ingedeeld aan de hand van ‘de Communicatieroos’, zoals u die in hoofdstuk 4 treft. Hoe moet Brabant Water nu verder? Dit vindt u in de hoofdstukken 9 en 10.

# 1. Situatieschets

Brabant Water wint, zuivert, transporteert en levert drink- en industriewater van hoge kwaliteit aan ruim 2,4 miljoen inwoners en bedrijven in Noord-Brabant. Hiervan zijn 1,3 miljoen mensen betalende klanten. Dit gebeurt vanuit 32 waterproductiebedrijven. Zestig procent van het water dat geproduceerd wordt, is bedoeld voor huishoudelijke klanten. De rest gaat naar het bedrijfsleven dat het water inzet voor diverse doeleinden.

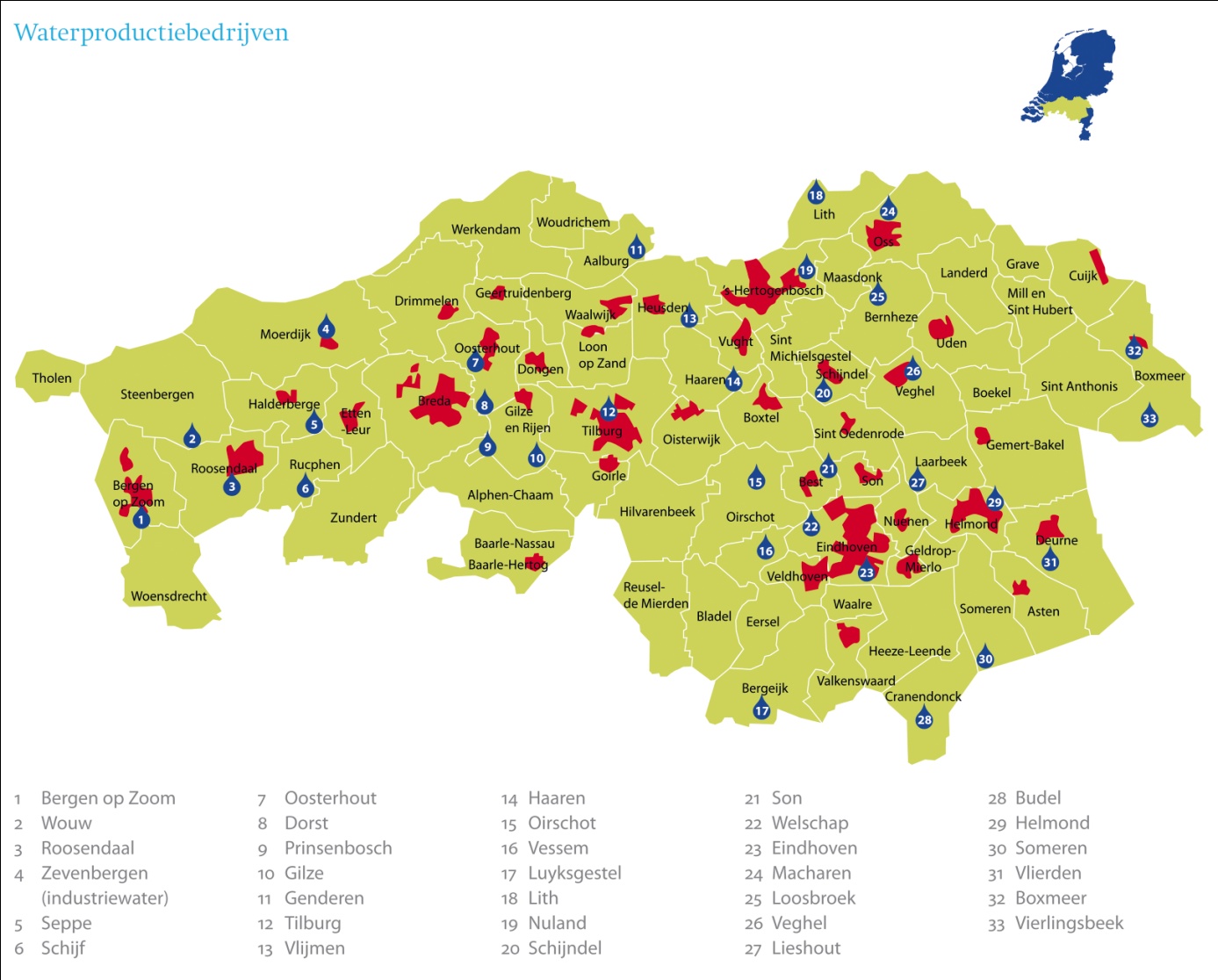
De organisatie levert daarnaast ook watergerelateerde producten en diensten in de gebonden en vrije markt. Brabant Water is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en streeft daarom naar duurzame en milieuverantwoorde oplossingen. Brabant Water ziet zichzelf als een bedrijf waarbij klant en markt centraal staan.

Het hoofdkantoor is gevestigd in ’s-Hertogenbosch, daarnaast is er een nevenvestiging in Breda. Er zijn ruim 800 medewerkers werkzaam bij Brabant Water.

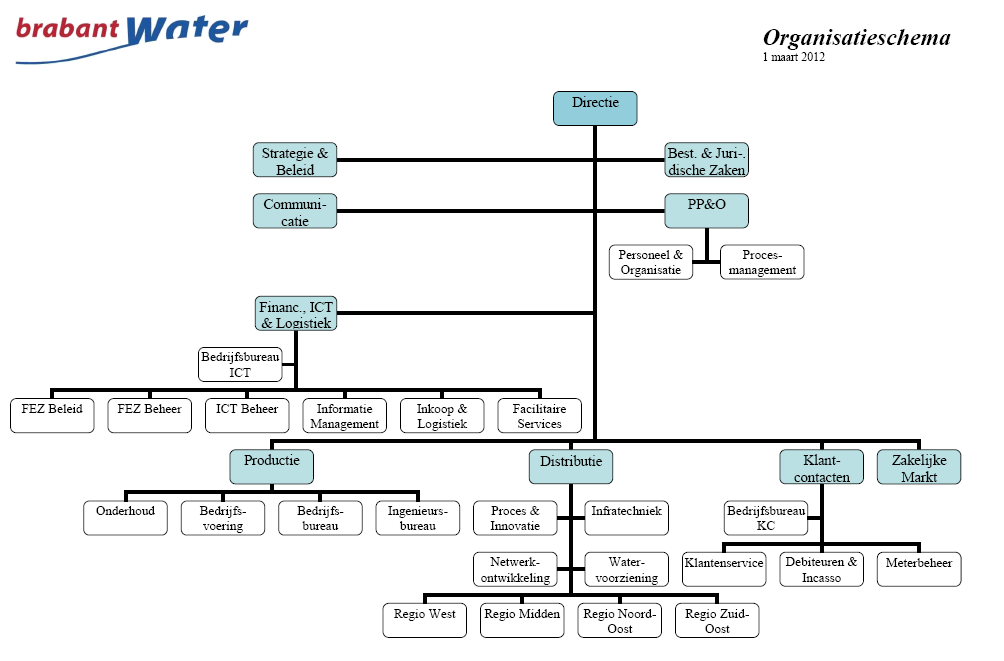
Brabant Water heeft drie dochterondernemingen, namelijk HydroBusiness, Hydreco en HydroScope. HydroBusiness houdt zich bezig met maatwerkproducten voor bedrijven, zoals water voor laagwaardig gebruik of water dat een speciale behandeling heeft ondergaan.

De kennis en expertise op het gebied van Koude- en Warmte Opslag (kwo) is geconcentreerd in het dochterbedrijf Hydreco. HydroScope is actief op het gebied van waterkwaliteit, veiligheid en legionellapreventie.

Brabant Water heeft de zorg voor het milieu, waaruit de grondstof voor het water wordt geput, hoog in het vaandel staan. Zij streeft naar een duurzame watervoorziening, voor nu maar ook voor in de toekomst.

Hieronder is een kaartje te zien van het voorzieningsgebied van Brabant Water. Ook zijn de verschillende waterproductiebedrijven hierop aangegeven. (Op dit kaartje staan 33 waterproductiebedrijven. De laatste, nummer 33, wordt dit jaar (2012) echter gesloten.)

**Organisatieschema**

Bij Brabant Water is er sprake van zowel een top-downplanning als een bottom-upplanning. Zo zijn er besluiten die de directie en het managementteam nemen, en die vervolgens naar top-down worden doorgegeven. Dit gaat dan om projecten die alleen draagvlak krijgen wanneer de directeur de plannen goedgekeurd heeft. Naast top-downplanning is er bij Brabant Water ook sprake van bottom-upplanning. Hierbij wordt de basis van de planning onder in de organisatie gevormd en naar boven in de organisatie doorgespeeld. De afdelingen komen dan zelf met toekomstplannen, waarna de top van de organisatie de plannen na aanpassing goedkeuren. Vervolgens gaan de afdelingen de gewijzigde toekomstplannen uitwerken. Als de leiding deze plannen heeft goedgekeurd, kunnen de afdelingen de uitgewerkte plannen gaan uitvoeren. Hieronder is het organogram te zien van hoe Brabant Water nu is opgebouwd.

## 1.1 De ambities en doelstellingen van Brabant Water

De ambitie van Brabant Water is om de hoogst mogelijke klantwaarde te creëren tegen de laagste maatschappelijke kosten. Brabant Water denkt deze ambitie waar te maken door de lat hoog te leggen en de juiste verbindingen aan te gaan. Hiermee worden verbindingen bedoeld binnen de organisatie, door slimme en efficiënte samenwerking tussen collega’s en afdelingen. Maar vooral ook verbindingen met andere partijen in de directe en wijdere omgeving van Brabant Water. Zoals het Rijk, de Provincie, gemeenten, waterschappen, collega drinkwaterbedrijven, natuur- en milieuorganisaties. Ook houdt Brabant Water rekening met buitenlandse partijen, daar waar zij een bijdrage kan leveren aan een betere, verantwoorde drinkwatervoorziening. Hieronder volgen de bedrijfsdoelstellingen van Brabant Water. Deze zijn vrij algemeen en worden op afdelingsniveau naar specifieke doelstellingen doorvertaald. Zo kan elke afdeling een bijdrage leveren aan de bedrijfsbrede doelstellingen.

**De bedrijfsdoelstellingen van Brabant water**

De permanente doelstelling om binnen de benchmark steeds tot de Top-3 te behoren.

Hierbij geldt het principe ‘comply or explain’; als Brabant Water op enig moment op onderdelen niet aan de doelstelling kan of wil voldoen, dan legt zij uit hoe dat komt.

Van jaar tot jaar variëren de bedrijfsbrede doelstellingen. Deze zijn afhankelijk van de huidige doelstellingen in de opeenvolgende managementletters. Door deze manier van werken kunnen er accenten worden gelegd, naar inzicht van de actuele uitdagingen.

**De missie van Brabant Water**

‘’Brabant Water levert water uit de beste bronnen. We doen er daarbij alles aan om dat ook voor de toekomst veilig te stellen. Onze producten en diensten bieden wij op een hoog niveau aan. Klantgericht, kostenbewust, met moderne techniek en actieve zorg voor de omgeving. In samenspel met anderen leveren wij een herkenbare bijdrage aan de maatschappelijke waarden van water in al zijn facetten. Duurzaamheid, gezondheid en veiligheid zijn voor ons belangrijke thema’s. Bij dit alles zien wij onze medewerkers als belangrijke ambassadeurs in wereld om water.’’

**De kernwaarden die hierbij horen zijn:**

Kwaliteit

Mensgericht

Continu

**De visie van Brabant Water**

De visie van Brabant Water luidt als volgt:

‘’Brabant Water wordt door haar stakelholders gekend, herkend en erkend als aansprekend en toonaangevend drinkwaterbedrijf.’’

**Medewerkers van Brabant Water**

Medewerkers zijn voor Brabant Water het belangrijkste kapitaal. Daarom is Brabant Water continu aan het verkennen wat voor mensen ze nodig hebben en van welke kennis, kunde en ontwikkelingsruimte zij voorzien moeten zijn om aan de verwachtingen van klant, samenleving en de eigen organisatie te kunnen voldoen. Zoals de maatschappij zich ontwikkelt, zo ontwikkelt de toekomstige medewerker zich in houding, gedrag en employability.

Medewerkers zijn trots op Brabant Water en erg betrokken bij de organisatie. Hierdoor zijn zij altijd bereid om te helpen en om mee te werken aan diverse projecten. Wel hebben we hier te maken met een organisatie die in kleine stapjes succes boekt. Rigoureuze veranderingen krijgen hier geen draagvlak. Medewerkers verwachten dat zij mee mogen denken over de te maken stappen en hier ook goed over geïnformeerd worden.

In het volgende paragraaf staan de uitgangspunten voor de afdeling Communicatie. Hierin komt naar voren dat de afdeling Communicatie komende jaren een drieslag gaat maken: zij wil de reputatie van Brabant Water behouden, verstevigen en verrijken. Daarom is het van belang dat ook dit wordt meegenomen in het social media beleid.

## 1.2 Uitgangspunten voor Communicatie

De afdeling Communicatie maakt de komende jaren een drieslag: zij wil de reputatie van Brabant Water behouden, verstevigen en verrijken. Daarbij is het van belang dat de omgeving en de klant meer centraal gesteld wordt in het denken en vooral in het doen van Brabant Water. Er is een mentaliteitsverandering nodig, een andere manier van denken en gedragen.

**De omgeving centraal**

Wat betreft communicatie verschuift het accent de komende jaren van het monitoren van gebeurtenissen en publicaties over Brabant Water naar een actieve participatie in de omgeving. Het gevolg zal zijn dat de organisatie proactief de dialoog met haar stakeholders opzoekt, zowel intern als extern. Wederom met toenemend gebruik van sociale media.

**Het nieuwe werken**

De manier van werken in organisaties verandert snel. Het komt meer en meer aan op zelfsturing. Brabant Water verwacht van haar medewerkers dat ze eigen initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen. De organisatie stelt dat dat alleen kan wanneer zij de medewerkers serieus nemen en vertrouwen in hen hebben. Dit zal ook veranderingen in de interne communicatiestructuur en de kennisdeling teweegbrengen.

**Een gedragsgeoriënteerde organisatie**

Brabant Water verschuift van een zendergeoriënteerde naar een gedragsgeoriënteerde organisatie. Het imago en de reputatie worden voor 90% beïnvloed door het feitelijke gedrag van de organisatie. In elk contactmoment moet Brabant Water haar belofte waarmaken, verwachtingen worden ingelost en de reputatie wordt bevestigd. Het is de taak van de afdeling Communicatie om de leidinggevenden te begeleiden en te adviseren bij hun interne communicatie. Op basis van thema’s moeten hiervoor krachten worden gebundeld met de afdeling P&O; altijd vanuit de kernwaarden (waar Brabant Water in gelooft), het merk en de waarden die hiermee samenhangen (wat Brabant Water belooft) en uiteindelijk wat zij daarmee doet (het gedrag). De afdeling Communicatie stelt dat in dat laatste de grote uitdaging zit voor de organisatie: practice what you preach & preach what you practice.

**De kernwaarden van Brabant Water**

Brabant Water concludeert dat het centraal stellen van klant en omgeving, de nieuwe manier van werken en gedragsoriëntatie alle drie een positieve uitwerking hebben op het beeld dat stakeholders van Brabant Water en haar product hebben. Brabant Water laat zien dat het in staat is om continu op kwalitatief hoog niveau te acteren in een wereld die verandert. De organisatie staat niet stil, maar gaat mee. De kernwaarde mensgericht blijft hoog in het vaandel staan bij alle activiteiten die de organisatie uitvoert.

**Gedragswaarden**

Door de omgeving centraal te stellen, is Brabant Water aan het verkennen, verbinden en versterken. Dat zijn de gedragswaarden van de organisatie, die randvoorwaardelijk zijn voor de transformatie. De afdeling Communicatie neemt bij zoveel mogelijk projecten de invulling van een of meerdere gedragswaarde(n) mee, zodat deze lading krijgen.

**Sociale media doelen**

Brabant Water heeft tot nu toe twee doelen met sociale media. Met het corporate Twitteraccount wil zij betrokkenheid creëren en het Webcare Twitteraccount is speciaal bedoeld voor klantvragen.

Bij het corporate Twitteraccount is het dus van belang om zoveel mogelijk volgers te krijgen, en zo de betrokkenheid te vergroten.

Doelstellingen zijn nog niet gesteld.

# 2. Aanleiding tot de vraag

De wereld is aan het veranderen. Brabant Water heeft het gevoel dat zij hierop moeten inspelen. Niet alleen de afdeling Communicatie, maar ook andere afdelingen zitten met de vraag: moeten wij als Brabant Water, zakelijk gezien, iets met sociale media? Brabant Water wil weten of de klant echt iets verwacht op het gebied van sociale media, en zo ja, wat dan? Dit heeft er ook mee te maken dat er steeds meer berichten over Brabant Water op de diverse sociale media kanalen geplaatst worden. Deze berichten lopen uiteen van issues als schaliegasboringen[[1]](#footnote-1) en berichten over de prijs van het water.

Nu wordt hier door Brabant Water niets of nauwelijks iets mee gedaan. Maar wat verwacht de klant eigenlijk?

Nu doet Brabant Water niets met de berichten die op sociale media verschijnen (november 2011).

Daarnaast heeft Brabant Water de ambitie om een GIDS bedrijf te zijn. Dat wil zeggen dat de contacten met de klanten gerichter, interactiever, digitaler en sneller worden.

Brabant Water wil een ontwikkeling maken naar een meer klantgerichte organisatie. Feitelijk gedrag van een organisatie bepaalt voor het grootste deel de reputatie. Hieronder valt ook het snel reageren en anticiperen op de klant.

*Er komen per jaar ongeveer 16000 storingsmeldingen binnen. Hieronder vallen bijvoorbeeld klachten over lekkage, bruin water en klachten over de waterdruk. Hiervan worden 12000 meldingen door de monteurs opgelost. Het overige deel wordt telefonisch opgelost. (niet overal hoeft een monteur voor te komen)*

Brabant Water vraagt zich af of zij sociale media kunnen inzetten voor de volgende doelen:

**Storingen;**  
Storingen opsporen, melden van storingen, wat te doen met storingen.

**Historie van de vraag**

De afdeling communicatie wil met haar activiteiten een toegevoegde waarde leveren aan de veranderende koers die het bedrijf in gaat en wil haar rol en werkprocessen hierop aanpassen.

Daarnaast blijft er aandacht voor de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Brabant Water.

***De vraag zoals Brabant Water deze bij mij heeft neergelegd, luidt als volgt:***

***‘’Wat verwacht de klant van Brabant Water op het gebied van sociale media?’’***

*Wanneer er een storing is van meer dan 50 huishoudens, wordt er een bericht op internet geplaatst. Als er sprake is van een calamiteit komt het calamiteitenteam samen en wordt er met de gemeente overlegd over hoe te handelen. Daarnaast ligt het ook aan de situatie, als een storing erg lang duurt wordt er bijvoorbeeld water uitgedeeld aan bewoners.*

Een belangrijk uitgangspunt is het centraal stellen van de klant. De klant van Brabant Water verwacht een proactieve, transparante houding. Concreet betekent dit een andere manier van denken én een andere manier van gedragen.[[2]](#footnote-2) Dit geldt zeker in het geval van storingen en crises. Mensen willen snel en betrouwbare informatie ontvangen.

Brabant Water wil een ontwikkeling maken naar een meer klantgerichte organisatie. Feitelijk gedrag van een organisatie bepaalt voor het grootste deel de reputatie. Een klantgerichte organisatie wil ook zeggen dat je een dialoog aangaat met de klant en hen op de beste manier bedient. In het geval van een crisis betekent dit dat je de dialoog aan gaat met de klant over wat te doen en hen snel op de hoogte brengt van de eventuele veranderingen. Hier zouden sociale media een uitkomst kunnen bieden.

**Vaststellen van het communicatieprobleem**

Het communicatieprobleem bestaat uit twee delen. Enerzijds heeft de afdeling communicatie de ambitie om met haar activiteiten een toegevoegde waarde te leveren aan de veranderende koers die het bedrijf in gaat en wil zij haar rol en werkprocessen hierop aanpassen.

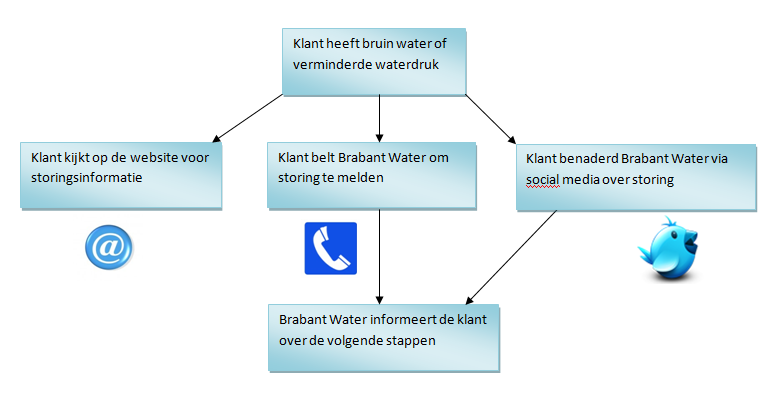
Daarnaast merkt Brabant Water dat de wereld veranderd, en heeft zij het gevoel mee te moeten veranderen. Sociale media zijn de hype voorbij en zullen naast de traditionele kanalen structureel deel gaan uitmaken van de communicatie- en informatiemiddelen.

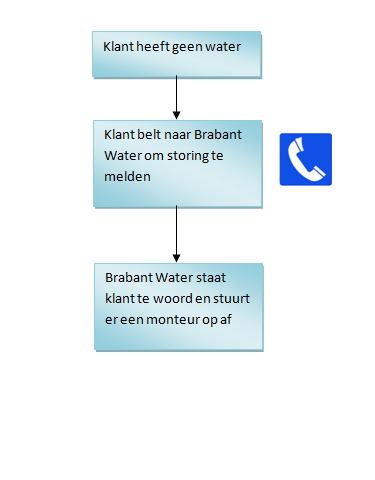
Wel is er sprake van enige weerstand vanuit de organisatie. Binnen Brabant Water is er een grote diversiteit aan leeftijd, functie en niveau. Hierdoor ziet niet iedereen de mogelijkheden van sociale media en het nut om te communiceren. Brabant Water heeft geen concurrenten, er is sprake van een monopolie. Medewerkers zien het nut van communicatie en sociale media niet in, want ‘’inwoners van Brabant hebben toch geen keus waar hun water vandaan komt.’’ Dus waarom zou je dan met sociale media beginnen. Niet alle medewerkers zien de noodzaak van communicatie in.

## 2.1 Mijn visie op het vraagstuk

Als ik kijk naar de doelstellingen van Brabant Water en naar de ambities van de afdeling Communicatie, zie ik dat er een grotere behoefte is aan sociale media. Brabant Water wil proactief de dialoog aangaan met de stakeholders en ziet hierin sociale media als belangrijk middelen.

Vervolgens is de keuze gemaakt om dit te gaan onderzoeken met betrekking tot storingen. Per jaar komen er ongeveer 16000 storingen binnen, dit is voor een drinkwaterbedrijf in verhouding helemaal niet zoveel. Maar een storing betekent geen tevreden klant. Daarom is Brabant Water benieuwd naar welke type communicatie zij kunnen inzetten voor storingen; sociale media zijn misschien een van de mogelijkheden. Nu wordt er niet actief gecommuniceerd over storingen. Klanten bellen naar Brabant Water of kijken op de website. Hieronder is in een schema weergegeven hoe dit proces verloopt.





# 3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraagstelling en de onderzoeksvraag toegelicht. Daarnaast wordt de onderzoeksmethode en verantwoording besproken en wordt er een korte blik geworpen op de eindverwachting van dit onderzoek.

**Centrale vraagstelling**

De probleemanalyse geeft een beeld van de problemen die spelen in de organisatie. Hieruit kunnen doelen worden geformuleerd. Deze doelen worden verwoord in een centrale vraag.

De centrale vraagstelling luidt als volgt:

*In hoeverre kunnen sociale media een bijdrage leveren aan de doelstelling klantgerichtheid[[3]](#footnote-3) van Brabant Water?*

**Doelstelling**

Het doel van de opdracht is het in kaart brengen van de verwachtingen van de klant op het gebied van sociale media tijdens een storing en hier vervolgens advies over uit te brengen.

**Onderzoeksvraag**

Om een antwoord op de centrale vraag te kunnen geven, moet er een onderzoek uitgevoerd worden. Om inzichtelijk te krijgen wat er precies onderzocht moet worden, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat verwacht de klant van Brabant Water op het gebied van sociale media tijdens een storing?

*Het onderzoek was eerder veel breder opgezet. Er is gekozen om het onderzoek verder af te bakenen, omdat Brabant Water diepgang op een bepaald onderwerp belangrijker vindt. In overleg met Brabant Water is er voor gekozen om het onderzoek te beperken tot het onderzoek van sociale media met betrekking op storingen, zodat er meer diepgang ontstaat.*

**Deelvragen onderzoek**

Om een volledig antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen formuleren wordt deze opgedeeld in een aantal deelvragen. Deze deelvragen samen geven antwoord op de centrale vraagstelling.

Welke sociale media zijn er?

Wat is de kennis, houding en gedrag van de klant op het gebied van sociale media?

Is er een verschil in leeftijd op het gebied van kennis, houding en gedrag?

Op welke sociale media kanalen zijn zij actief?

Voor welke doeleinden gebruiken zij sociale media?

Wat zijn de wensen en behoeften van de klant van Brabant Water op het gebied van communicatie?

Wat doet Brabant Water nu op het gebied van storingscommunicatie?

Wat doen andere drinkwaterbedrijven op het gebied van storingscommunicatie op sociale media?

Welke consequenties heeft het inzetten van sociale media op organisatorisch niveau voor Brabant Water?

Wat is de rol van sociale media tijdens een storing?

Is hierin een verschil tussen klanten die afgelopen jaar een storing hebben gehad en klanten die dat niet hebben?

Welke informatie wil de klant ontvangen tijdens een storing?

Wie gaat de sociale media kanalen bijhouden?

Hoe dient het gebruik van sociale media ingezet te worden en gecommuniceerd naar

de doelgroepen?

Wat is voor Brabant Water het verschil tussen wel of niet sociale media inzetten?

**Doelgroepomschrijving**

De belangrijkste doelgroep voor dit onderzoek is de huishoudelijke klant (consument). Zij zijn de afnemers van het product en zijn met 2,4 miljoen consumenten ook tegelijk de grootste doelgroep. Zij zijn alle woonachtig in Noord-Brabant. De leeftijd is erg verschillend, het opleidingsniveau, de nationaliteiten lopen zeer uiteen. Deze doelgroep is dus erg divers.

Naast de huishoudelijke klant is er nog een tweede doelgroep bij het onderzoek betrokken. Dit is de medewerker van Brabant Water. Het is belangrijk om te weten te komen hoe zij de rol van Brabant Water zien op het gebied van sociale media. Ook kan er op deze manier al draagvlak worden gecreëerd voor sociale media.

## 3.1 Methode en verantwoording

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

**Kwantitatief onderzoek**

De belangrijkste doelgroep waar dit onderzoek zich op richt is de klant. Deze populatie bestaat uit 1,3 miljoen mensen. Om hun meningen, opinies, houdingen en kennis te meten wordt er gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Aangezien de klant een erg diverse doelgroep is, is het van belang dat er een aselecte steekproef wordt getrokken. Zo krijgt iedere persoon uit deze populatie een gelijke kans om mee te doen.

**Surveyonderzoek**

Omdat dit onderzoek is gericht op de storingen bij Brabant Water, is de enquête verstuurd naar klanten die afgelopen jaar (2011) of begin 2012 te maken hebben gehad met een storing. Wel wordt hier onderscheid gemaakt tussen klanten die een storing van minder dan vier uur hebben gehad, en klanten die te maken hebben gehad met een storing langer dan vier uur.

De klanten die afgelopen jaar een storing hebben gehad weten namelijk of zij de informatie die zij toen hebben gehad voldoende vinden, of dat zij ook via andere kanalen informatie hadden willen ontvangen. Klanten die hier niet mee te maken hebben gehad zullen waarschijnlijk ‘low interest’ zijn op dit gebied en de kans is dan groot dat de zij de enquête niet invullen. Klanten die bij de enquête hebben ingevuld dat zij niet te maken hebben gehad met een storing, hadden waarschijnlijk een storing korter dan vier uur en hebben niet gemerkt dat zij een storing hadden.

De enquêtes zijn per email verstuurd. Er zijn voldoende emailadressen beschikbaar van personen die begin dit jaar of in 2011 te maken hebben gehad met een storing. Daarnaast is de respons op een enquête per email sneller en hoger. Ook is het versturen van een enquête over sociale media per post niet gepast.

In de enquête staat dat ook huisgenoten de enquête mogen invullen. Zo krijg ik mogelijk ook een beeld van jongere personen die bijvoorbeeld nog thuis wonen, of in een studentenhuis wonen.

De steekproef zal uit 1000 respondenten bestaan.[[4]](#footnote-4) Om een gedegen advies te kunnen geven is het van belang dat er per doelgroep van de klanten minstens 100 ingevulde enquêtes worden geretourneerd.

**Respons**

Uiteindelijk zijn er 841 enquêtes verstuurd, waarvan er 167 zijn ingevuld. De afdeling Klantcontacten ging zelf ook enquêtes versturen naar klanten die afgelopen jaar een storing hebben gehad. De klant mag in zo’n korte tijd niet twee keer benaderd worden voor een enquête. Hierdoor waren er voor mijn onderzoek niet voldoende adressen beschikbaar om mijn enquête naar toe te sturen. Hierdoor heb ik geen 1000 enquêtes kunnen versturen en is dus het aantal van 200 ingevulde enquêtes niet bereikt. In eerste instantie waren er 157 ingevulde enquêtes. Om dit aantal nog een beetje te verhogen is er ook een enquête verstuurd naar klanten die mee hadden gedaan aan een actie van Brabant Water en hierbij hun emailadres hadden achtergelaten. Hierdoor zijn er nog 10 ingevulde enquêtes bijgekomen.

**Kwalitatief onderzoek**

Bij kwalitatieve dataverzamelingsmethoden staat de beleving door de onderzochte centraal. Kwalitatief onderzoek is interpretatief van aard. Centraal staat de subjectieve betekenisverlening door de onderzochte, dus de betekenis die de onderzochte aan situaties geeft.

**Interviews met de klant**

In eerste instantie was het idee om ook de klant te interviewen. Nadat de ingevulde enquêtes bekeken waren, heb ik in overleg met mijn begeleider van school en mijn begeleider bij Brabant Water besloten om de klant niet meer te interviewen. Dit omdat uit de enquête alle informatie was te halen die ik nodig had voor het onderzoek.

**Interview met medewerkers**

Naast de beleving en motieven van de klant, mag ook de medewerker niet vergeten worden. Aangezien Brabant Water een monopoliepositie heeft, ziet de medewerker niet altijd het nut van communicatie in. Om hun beleving en motieven met betrekking tot sociale media te achterhalen, zijn er interviews gehouden met een aantal medewerkers van Brabant Water. Hierbij is er gebruik gemaakt van het groepsgesprek. Er is een halfgestructureerde vragenlijst opgesteld. Het groepsgesprek is gehouden met vijf medewerkers die werken op het gebied van storingen of sociale media. Deze medewerkers hebben hun visie op het vraagstuk gegeven en zijn met elkaar in gesprek gegaan, waardoor er nieuwe inzichten op het vraagstuk ontstaan.

Er is gekozen voor een groepsgesprek en niet voor enquêtes, aangezien er recent nog een enquête over sociale media binnen de organisatie is gehouden en door echt in gesprek te gaan met de medewerker wordt er wellicht al wat draagvlak gecreëerd. Na deze vijf respondenten is er gekeken of er genoeg informatie is verzameld. Na deze vijf respondenten was er genoeg informatie verzameld en daarom zijn er niet meer groepsgesprekken gehouden.

Naast dit groepsgesprek heb ik ook nog twee medewerkers binnen de organisatie geïnterviewd die veel met sociale media werken. Met hen heb ik van gedachten gewisseld over mijn ideeën en zij hebben mij meer verteld over de doelen die er nu zijn met sociale media bij Brabant Water.

**Interview met experts/concurrenten**

De resultaten en bevindingen zijn getoetst door te kijken hoe anderen tegenhet onderwerp sociale media met betrekking tot storingen aankijken, is er voor gekozen om ook enkele experts of concurrenten op het gebied van sociale media te interviewen. Er zijn twee ‘’concurrenten’’[[5]](#footnote-5) geïnterviewd. Voor dit onderzoek heb ik Maaike Rosendaal, mediacoördinator bij PWM (waterleidingmaatschappij Noord-Holland) geïnterviewd en Hans Scholten, mediacoördinator bij Essent. Zij hebben verteld over hun aanpak en kijk op sociale media. Tevens ben ik naar de Sociale media Club Den Bosch geweest, tijdens deze bijeenkomst vertelde David Maas over de inzet van sociale media, met name webcare, bij Interpolis. Dit was een erg leerzame bijeenkomst.

**Deskresearch**

Naast enquêtes en interviews, is er gebruik gemaakt van deskresearch. Op internet is veel bruikbare informatie te vinden over sociale media. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van bestaande documenten en onderzoek door Brabant Water zelf.

**Literatuuronderzoek**

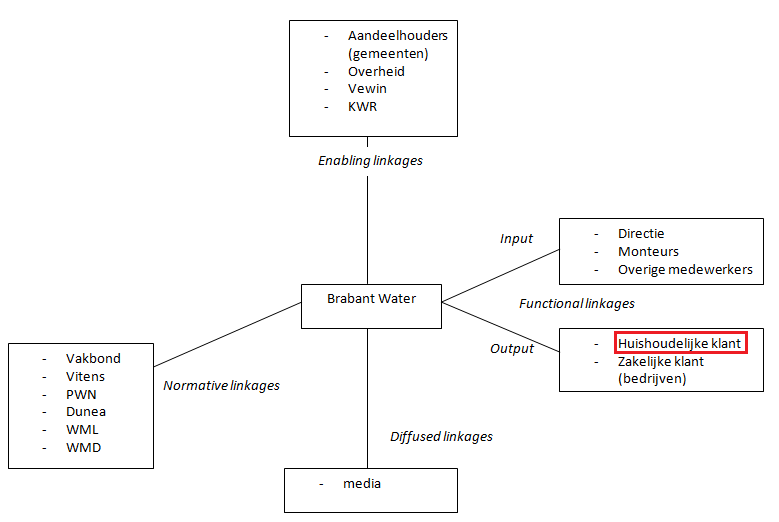
Om een goed beeld te krijgen van de organisatie en om de diverse mogelijkheden van sociale media te onderzoeken, wordt er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierbij gaat het voornamelijk om secundaire literatuur en ‘grijze’ literatuur. Onder grijze literatuur versta ik boeken, rapporten, en verslagen die niet in gangbare boekcollecties zijn opgenomen.

## 3.2 Onderzoekspopulatie

Alle eenheden (de klant in dit geval) waarover in dit onderzoek een uitspraak gedaan wordt, vormen samen de populatie. Zij zijn het domein waarbinnen het onderzoek zich afspeelt. De populatie betreft alle inwoners van Brabant, Brabant Water rekent alle inwoners tot hun klant. Dit zijn er 2,4 miljoen. De betalende klant, dus de klant die ook daadwerkelijk de rekening op de mat krijgt (bijvoorbeeld geen kinderen of huurders) betreft 1,3 miljoen mensen. Het onderzoek wordt verder toegespitst op klanten die afgelopen jaar (2011) te maken hebben gehad met een storing. Dit is de operationele steekproef (een deelverzameling van de populatie).

Hieruit wordt de steekproef getrokken. Deze groep lijkt in een aantal kenmerken goed op de populatie. Het databestand waarin deze personen geregistreerd staan, is in het bezit van Brabant Water. Deze bestanden mogen gebruikt worden, aangezien dit onderzoek een directe relatie heeft met Brabant Water.

Brabant Water opereert in een dynamisch krachtenveld. Met behulp van het Linkage model van Grunig en Hunt(1984)[[6]](#footnote-6) zijn de stakeholders in kaart gebracht. Dit onderzoek richt zich op een heel klein deel van de stakeholders, namelijk alleen de huishoudelijke klant. Zoals als eerder naar voren kwam, in het hoofdstuk ‘aanleiding tot de vraag’, wil de afdeling Communicatie de komende jaren een drieslag maken. Zij wil de reputatie van Brabant Water behouden, verstevigen en verrijken. Daarbij is het van belang dat de omgeving en de klant meer centraal gesteld wordt in het denken en vooral in het doen van Brabant Water. Online reputatiemanagement is ook bij sociale media een belangrijk aandachtspunt. Dit is niet alleen belangrijk bij de stakeholder ‘ huishoudelijke klant’, maar heeft ook zeker betrekking op de andere stakeholders.



**Verwachtingen**

Er zijn al enkele verwachtingen over de uitkomst van het onderzoek, deze zijn in dit hoofdstuk genoteerd.

De klant is steeds actiever op sociale media kanalen. Ook op het gebied van klachten of vragen met betrekking tot bijvoorbeeld storingen zie je dat klanten steeds vaker de dialoog opzoeken via de sociale media. Daarom verwacht Brabant Water dat de klant dit op prijs stelt als deze mogelijkheid er ook bij Brabant Water is. Zo hoeven mensen niet te bellen en aan de telefoon te wachten, maar kunnen zij gewoon een berichtje sturen en vervolgens een antwoord krijgen. Met in het achterhoofd dat steeds meer klanten in het bezit van een smartphone en dus altijd mobiel, is dit een trend waar steeds meer klanten aan deelnemen.

# 4. Huidige sociale media acitiviteiten

Brabant Water is al via diverse sociale media actief. Een echt beleid voor sociale media is er nog niet. Brabant Water is gewoon met sociale media begonnen, onder het motto: ‘’we zien wel hoe het loopt.’’ De afdeling Communicatie is verantwoordelijk voor de diverse sociale media kanalen en de invulling hiervan. Aan de hand van de Communicatieroos (Paul Blok, 2011) wordt de organisatie van sociale media bij Brabant Water geanalyseerd. Maar eerst worden er een aantal definities besproken en worden de kenmerken van sociale media in beeld gebracht.

De ontwikkelingen rondom sociale media gaan razendsnel. Twitter, Facebook, LinkedIn en andere vormen van sociale media groeien met dubbele cijfers. Twitter groeide binnen een jaar met 1.400% en Facebook verdubbelde in twee jaar naar ruim 600 miljoen gebruikers. Ook LinkedIn heeft inmiddels met 150 miljoen gebruikers een enorme omvang. Naast de vele sociale media kanalen wordt er ook volop gebruik gemaakt van blogs. Het aantal merken dat actief is op sociale media is binnen een jaar verdubbeld. Sociale media zijn de hype voorbij en zijn niet meer te negeren. Organisaties moeten er iets mee.

Organisaties die alleen maar via sociale media communiceren zijn er vrijwel niet. Sociale media zijn een onderdeel van de totale communicatiemix, en hiermee dus geen doel op zich, maar een middel. Het zijn krachtige communicatiemiddelen, maar niet meer dan een middel dat altijd dient bij te dragen tot het bereiken van doelstellingen.

**Sociale media**

Sociale media zijn de hype voorbij. De digital natives, zoals Menno Lanting(2010) ze omschrijft, hebben sociale media volledig geïntegreerd in hun leven. Zij streven naar online verbonden zijn en leven met het principe ‘aandacht geven in plaats van vragen’. Ook de digital immigrants verbinden zich massaal met elkaar. De voorspelling is dat ook in de komende jaren nog meer vijftigplussers actief zijn op sociale media.

## 4.1 Wat zijn sociale media?

Eerst zijn er een aantal definities over sociale media in beeld gebracht. Zo wordt duidelijk welke definitie er in het verdere rapport wordt aangehouden en welke het meest dekkend is voor deze tijd.

David Meerman Scott(2010) hanteert in zijn boek ‘De nieuwe regels van sociale media’ de volgende definitie:

*‘’Sociale media bieden manieren om ideeën, inhoud, gedachten en relaties te delen op internet. Sociale media verschillen van zogenaamde traditionele media in die zin dat iedereen een bijdrage kan leveren aan de inhoud ervan of er commentaar op kan leveren. De inhoud van sociale media kan zijn in de vorm van tekst, audio, video, afbeeldingen en gemeenschappen (community’s).’’*

Menno Lanting(2010) zegt het volgende over sociale media:

*‘’ Sociale netwerken, zoals Youtube, Twitter en Flickr, faciliteren de belangrijkste onlinebehoeften van mensen, namelijk samenwerken, delen, spelen, ontmoeten en creëren. De sites die deze uitwisseling mogelijk maken, worden ook wel sociale media genoemd.’’*

Een combinatie van deze twee definities lijkt mij het meest passend. Menno Lanting omschrijft duidelijk dat sociale netwerken de belangrijkste online behoeften van mensen faciliteren. Deze online behoeften zijn: samenwerken, delen, spelen, ontmoeten en creëren. Een mooie aanvulling hierop is het de inhoud van sociale media die David Meerman Scott noemt: De inhoud van sociale media kan zijn in de vorm van tekst, audio, video, afbeeldingen en gemeenschappen (community’s).

**De kanalen**

Er zijn veel verschillende sociale media kanalen waar mensen actief zijn. Deze veranderen met de jaren, er komen nieuwe kanalen bij en er verdwijnen. Richard van Hooijdonk(2010) heeft in zijn E-book, ‘Efficiënt ondernemen met social media’ een rijtje met de belangrijkste sociale media kanalen van dit moment en hun kenmerken opgenomen. Hieronder is dit rijtje terug te vinden:

1. ‘’Weblog; om te informeren, te betrekken en te interacteren.

2. Twitter; om traffic te genereren, te informeren en te delen.

3. Hyves; om te betrekken, te interacteren en feedback te genereren.

4. Facebook; om te betrekken, te interacteren en feedback te genereren.

5. LinkedIn; voor personal branding, om een netwerk te bouwen, te onderhouden en new business te genereren.

6. Youtube; om te betrekken, je merk te versterken, een gevoel over te brengen en te entertainen.

7. Foursquare; nieuwe klanten te werven, klanten te behouden en loyaliteit te bevorderen.

8. Slideshare; om te leren, te positioneren, expertise te etaleren en klanten te genereren.

9. Flickr; om je merk te versterken en een gevoel over te brengen.’’[[7]](#footnote-7)

Voor het vraagstuk van Brabant Water zijn de volgende kanalen onderzocht:

Twitter;

Facebook;

Hyves;

Youtube.

Deze zijn gekozen, omdat zij ten eerste het bekendst zijn, een groot deel van de doelgroep van Brabant Water is hierop te vinden. Ten tweede omdat deze kanalen het meest geschikt zijn voor de ambities van Brabant Water in combinatie met storingen. Deze kanalen zijn bedoeld om te informeren, te interacteren en te betrekken. Punten die allemaal erg belangrijk zijn tijdens een storing.

In het kader hieronder zijn de belangrijkste kenmerken van sociale media opgesomd.

**Kenmerken van sociale media**

De volgende kenmerken vormen het hart van sociale media:

* Openheid. Alle content op sociale media, is voor iedereen toegankelijk en aanpasbaar. Daarnaast hebben online gebruikers invloed op de gebruikte sites, toepassingen en software.
* Dynamische content: De inhoud van de website verandert en is constant in beweging. De inhoud wordt deels bepaald door de gebruikers.
* Van onderaf: De content van websites wordt niet meer bepaald door een beperkte groep bedrijven en individuen. Deze content wordt door sociale media juist door ‘onderaf’ ingevuld.
* Cocreatie: Met behulp van sociale media wordt cocreatie mogelijk. Dit wil zeggen dat er samen en in openheid nieuwe content wordt gecreëerd of dat bestaande content wordt verrijkt.
* De netwerkfactor: De interactie en de door cocreatie verzamelde content wordt steeds waardevoller naar mate er meer mensen participeren.
* Holistisch: Steeds meer toepassingen worden gecombineerd of samengevoegd. Hierbij vormt de ervaring van de gebruiker het uitgangspunt.
* Waardeperceptie: Er wordt waarde toegekend aan het bijdragen aan het groter geheel. Dit betekent dat niet alleen de eigen behoefte centraal staat. Er ontstaat ruimte om content te creëren en te delen met anderen.

## 4.2 De Communicatieroos

Paul Blok, marketingcommunicatiestrateeg en dagvoorzitter Sociale media Club, stelt dat je op sociale media op verschillende niveaus kunt deelnemen[[8]](#footnote-8)

Luisteren;

Reageren;

Zenden;

Activeren.



Eerst worden de verschillende niveaus uitgelegd en toegepast op de situatie bij Brabant Water.

**Niveau 1: Luisteren**

Wanneer je als organisatie begint met sociale media of deelneemt aan sociale media, is het belangrijk dat je luistert en kijkt naar wat er op het web gezegd wordt. Over het merk Brabant Water, over het product en de diensten van Brabant Water, over de branche en over de concurrent. Dit wordt monitoren genoemd.

**Niveau 2: Reageren**

Wanneer duidelijk is wat er over je product, organisatie of branche gezegd wordt, kun je besluiten om te gaan reageren. De term die hiervoor gebruikt wordt is “webcare”. Het besluit om te reageren kan vanuit verschillende overwegingen komen: mensen vragen informatie (klantenservice-overweging), iemand uit zijn of haar mening over de organisatie(pr-overweging), iemand lijkt interesse in je product of dienst te hebben (marketing-overweging).

**Niveau 3: Zenden**

Naast reageren wil je als organisatie, met in het achterhoofd de doelstellingen en doelgroepen, actief aan de slag met de diverse sociale media kanalen. Door te monitoren wat andere organisaties en individuen op sociale media doen, kun je een gevoel kunnen ontwikkelen van wat goed is en minder goed is. Vanuit daar kun je content gaan creëren en publiceren.

**Niveau 4: Activeren**

Als je content hebt gedeeld is het een mooie ontwikkeling als anderen deze content verder verspreiden. De belangrijkste reden voor iemand om content te verspreiden, is dat de informatie relevant is.

### **4.2.1 Niveau 1: Luisteren**

*Het eerste niveau van de Communicatieroos is luisteren. Het is voor een organisatie belangrijk dat je luistert en kijkt naar wat er op het web gezegd wordt.*

*Monitoren*

Bij Brabant Water monitort het Webcareteam(afdeling Klantcontacten) het Webcare twitteraccount en zij houden ook het Corporate Twitteraccount in de gaten. Daarnaast monitort de afdeling Communicatie het Corporate twitteraccount (waar de afdeling Communicatie de regie over heeft) en zij monitoren ook andere onderwerpen die te maken hebben met Brabant Water. Een keer in de zes weken komen de afdeling communicatie en het Webcare team samen om te bespreken hoe dit gaat en om bepaalde gevallen die gemonitord zijn, te bespreken. Op de afdeling Communicatie wordt er ook gemonitord, maar hier is niet een aangewezen persoon voor. Hierdoor schieten er soms nog wat gevallen doorheen, die niemand opmerkt. Ook het Facebookaccount wordt door de afdeling Communicatie beheerd en gemonitord.

*Waar is de klant te vinden*

Om te weten wat er gemonitord moet worden, is het belangrijk om een beeld te krijgen op welke sociale media kanalen de klant zich bevindt. Uit de enquête blijkt dat het wel of niet gebruiken van sociale media fifty-fifty is. 50,9% gebruikt geen sociale media en 49,1% gebruikt wel sociale media. Redenen die genoemd werden waarom mensen geen sociale media gebruiken zijn vooral: geen tijd, bang voor privacy, te oud om het nog te (willen) leren.

In de grafiek hieronder is te zien welke sociale media kanalen de klant van Brabant Water gebruikt. Hieruit is uit af te leiden dat het meest gebruikte kanaal Facebook is en dat de meeste respondenten gebruik maken van drie of meer sociale media kanalen. Een opvallend gegeven is het feit dat de leeftijdsklasse 50-60 het best vertegenwoordigd is; dit komt doordat de enquête door veel mensen in deze leeftijdsklasse is ingevuld. Zo heeft maar één iemand die jonger is dan twintig de enquête ingevuld.

*Metingen*

Binnen Brabant Water zijn er wel tools om de sociale media activiteiten te meten. Echter wordt er met deze metingen niets gedaan. De metingen zijn er, maar deze worden niet geanalyseerd. Beslissingen worden genomen op basis van brainstormsessies binnen de afdeling Communicatie en met het Webcareteam.

*Hoe zoekt de klant nu contact met Brabant Water met betrekking tot storingen?*

Het onderzoek is uitgevoerd onder klanten die in 2011 of dit jaar te maken hebben gehad met een storing. Dit kon een kleine storing zijn, waarbij bijvoorbeeld de waterdruk korte tijd varieerde, maar dit kon ook een grote storing zijn waarbij de klant bijvoorbeeld langer dan vier uur geen water had. 48% van de respondenten geeft aan afgelopen jaar of in 2011 te maken te hebben gehad met een storing. Dit betekent dat 52% niet heeft gemerkt dat hij/zij een storing had. Bij 50% van de mensen die een storing hebben gehad, duurde de storing langer dan vier uur. 79% van de respondenten met een storing heeft zelf contact gezocht met Brabant Water. Dit gebeurde op de volgende manieren.

Uit deze grafiek blijkt dat het overgrote deel nog steeds naar de telefoon grijpt tijdens een storing, dit is maar liefst 81%. Wel zie je dat een ander belangrijk deel, 16% van de respondenten via het web aan informatie is gekomen. Zo heeft 3% gemaild, 12% de storingsinformatie op de website geraadpleegd en 1% heeft via het contactformulier op de website Brabant Water benaderd. Echter heeft 31% van de respondenten die een storing hebben gehad, aangegeven dat zij, wanneer zij weer te maken hebben met een storing, via sociale media Brabant Water zou benaderen over de storing. Dit betreft dus een groot deel van de respondenten, waar Brabant Water op in moet spelen.

### **4.2.2 Niveau 2: Reageren**

*Wanneer duidelijk is wat er over je product, organisatie of branche gezegd wordt, kun je besluiten om te gaan reageren.*

*Reageren*

Brabant Water heeft sinds januari 2012 een Webcare team. Het Webcare team reageert op klantvragen die op Twitter verschijnen. Daarnaast reageren zij op klanten die hun mening (positief of negatief) uitten of Twitter. Ook de afdeling communicatie reageert op vragen en/of opmerkingen. Zij reageren op het corporate Twitteraccount van Brabant Water en op de Facebookpagina. Vanuit het Webcare team wordt nu nog wel op berichten gereageerd waarin mensen echt alleen klagen. Op sommige van deze berichten hoeft niet gereageerd te worden. Nu er elke zes weken evaluatie plaats vindt, kunnen deze gevallen besproken worden met de afdeling Communicatie. Zo kan bepaald worden waar wel en waar niet op gereageerd wordt. Er is nog geen beleid voor wanneer er een PR-probleem ontstaat. Wanneer dit plotseling ontstaat kan het heel snel gaan. Als er dan nog overlegd moet worden wat de aanpak is, is het te laat.

*Wat doet de klant online*

De klant van Brabant Water gebruikt sociale media voornamelijk om af en toe berichten te plaatsen en die van anderen te lezen. Daarnaast gebruiken zij het om informatie, zoals foto’s en muziek te delen en berichten door te sturen.

*Wanneer*

Als een klant via het Webcare twitteraccount een vraag stelt, krijg hij/zij zo snel mogelijk een reactie. Dit betekent niet dat de klant direct antwoord heeft op de vraag, maar wel dat het eventueel wordt uitgezocht en dat Brabant Water later terug komt met een antwoord. Het Webcare twitteraccount is ‘open’ tijdens kantooruren, dus van 8.00 uur tot 17.00 uur. Vragen of opmerkingen die binnen komen bij het Corporate Twitteraccount krijgen vaak wat minder snel antwoord. Omdat binnen de afdeling Communicatie er geen aangewezen persoon is voor het beantwoorden, schiet het er af en toe nog bij in.

*Wanneer is de klant online*

Klanten van Brabant Water zijn heel mobiel. De meeste klanten kijken één keer per dag op sociale media en bekijken sociale media op verschillende apparaten. Dus de ene dag op de desktop en vervolgens weer op de smartphone. Bijna niemand kijkt nog maar op één apparaat. De trend is wel dat mensen altijd online zijn, dus dat zij in de toekomst continu sociale media in de gaten houden. Dit stelt ook Steven van Belleghem(2010) in zijn boek ‘’De Conversation Manager’’. Hij omschrijft dat de consument een postmoderne nomade is. Dat online en offline geen twee verschillende werelden zijn. 90% van de mensen gedraagt zich online en offline identiek.

*Tone of voice*

De tone of voice is persoonlijk en klantgericht. Er wordt geen gebruik gemaakt van smileys of afkortingen. De klant wordt via Twitter aangesproken met ‘je’.

*Verantwoordelijk*

De afdeling communicatie is verantwoordelijk voor het Facebook account en voor het Corporate twitteraccount. De afdeling Klantcontacten, waar het Webcareteam onder valt, is verantwoordelijk voor het Webcare twitteraccount.

### **4.2.3 Niveau 3: Zenden**

*Naast reageren wil je als organisatie, met in het achterhoofd de doelstellingen en doelgroepen, actief aan de slag met de diverse sociale media kanalen.*

*Creëren van content*

Brabant Water zendt via Facebook en Twitter (corporate account) berichten over activiteiten en gebeurtenissen die Brabant water organiseert of waar zij een link mee heeft. Dit doet de afdeling Communicatie. Er worden brainstormsessies gehouden over wat interessant is om te delen via Facebook. Aan de hand hiervan wordt een contentplan opgesteld.

Het Webcare twitteraccount zendt niet echt informatie, wel retweeten zij berichten van het corporateaccount.

*Welke content vindt de klant interessant*

Uit de enquête is ook naar voren gekomen wat klanten graag willen weten over de storing. De klant wil het liefst weten hoelang de storing duurt. Daarnaast is de klant ook nog geïnteresseerd in wat de klant kan of moet doen en ook de oorzaak wil meer dan de helft van de klant weten. In andere zaken lijkt de klant niet echt geïnteresseerd.

*Richtlijnen*

De afdeling Communicatie heeft sinds maart 2012 richtlijnen opgesteld voor het gebruik van sociale media. Deze richtlijnen zijn bedoeld voor alle medewerkers van Brabant Water. Dit zijn geen strenge regels, maar meer do’s en dont’s op het internet. Deze regels werken motiverend, ze zijn bedoeld om medewerkers alert te maken op hun eigen activiteiten op sociale media. Daarnaast wordt via deze richtlijnen duidelijk gemaakt dat medewerkers met vragen over sociale media altijd terecht kunnen bij de afdeling Communicatie.

### **4.2.4 Niveau 4: Activeren**

*Als je content hebt gedeeld zou het mooi zijn als anderen in jouw netwerk deze content verder verspreiden.*

Opties om de kans te verhogen dat anderen je content willen doorsturen zijn:

Een optie is om gewoon te vragen wat je wilt. Het kan hierbij gaan om bijvoorbeeld een oproep, vacature of verzoek. Door te vragen of anderen je bericht willen retweeten, liken of sharen, verhoog je de kans dat de content wordt verspreid. Dit doet Brabant Water nog niet. Sinds april 2012 retweet het Webcare twitteraccount informatie die het Corporate twitteraccount erop zet. Eenvoudigweg vragen om geretweet te worden doet Brabant Water niet. Uitzondering is de sociale media actie[[9]](#footnote-9).

Een andere mogelijkheid om het proces te activeren is degene die je bericht deelt te bedanken. Hij of zij heeft de organisatie geholpen, een bedankje is dan op zijn plaats. Dit doet Brabant Water niet. Er worden nog maar weinig berichten doorgestuurd, maar deze personen worden niet bedankt.

Een derde optie is door kort en krachtig te tweeten. Een twitterbericht telt maximaal 140 tekens, maar voor een retweet is ook ruimte nodig. Deze ruimte gaat ten koste van die 140 tekens. Het is dus van belang dat er korte berichten geplaatst worden, zodat het gehele bericht makkelijk doorgestuurd kan worden. Hier is Brabant Water wel alert op. Over de berichten wordt goed nagedacht, ook links naar websites worden bijvoorbeeld ingekort.

*Hoe actief is de klant*

65% van de klanten van Brabant Water geeft aan bereid te zijn om informatie over een storing te delen via sociale media. Dit is een mooi gegeven; wanneer Brabant Water iets over een storing meldt op sociale media, is een groot deel van de klanten bereid om dit verder te delen in hun eigen netwerk.

Hier moet Brabant Water wel zelf om vragen, dat is een kenmerk van het activeren. Vragen wat je wilt. Dus heeft Brabant Water belangrijke informatie over een storing, vraag dan aan je community of zij dit willen delen, sharen of retweeten.

*Los laten*

Brabant Water is een organisatie die graag alles onder controle wil hebben. Dit betekent dat iets als sociale media, waar medewerkers en klanten alles op kunnen zetten wat zij willen, lastig zijn om de content te beheersen. Het los laten van informatie gebeurt daarom nu alleen wanneer er heel goed over nagedacht is. Het activeren van los laten moet in hele kleine stapjes gebeuren.

Brabant Water staat wel klaar om te participeren. Met de komst van het Webcareteam neemt Brabant Water steeds meer deel aan de online conversatie.

### **4.2.5 De organisatie van sociale media**

*De organisatiestructuur*

De afdeling Communicatie beheert het Facebookaccount en het Corporate Twitteraccount. Het Webcare Twitteraccount wordt beheerd door het Webcareteam, dit zijn drie medewerkers van de afdeling Klantcontacten. Via het webcare twitteraccount worden klantvragen beantwoord die thuis horen bij de afdeling Klantcontacten. Zij werken nauw samen met de afdeling Communicatie, wanneer zij twijfels hebben over bepaalde reacties gaan zij om de tafel zitten met afdeling Communicatie. Daarnaast vindt er elke zes weken een evaluatie plaats, samen met de afdeling Communicatie.

*Organisatiecultuur*

Elke computer binnen Brabant Water heeft toegang tot de sociale media kanalen. Niet alle sociale media kanalen zijn even snel of goed bereikbaar (filmpjes op YouTube zijn traag) maar geen van alle zijn afgesloten. Daarnaast is er op de afdeling Communicatie een multimediahoek ingericht. Hier staan twee computers met grote beeldschermen, deze zijn niet aangesloten op het netwerk, waardoor ze een stuk sneller zijn. Hier zijn alle sociale media kanalen goed bereikbaar en op deze computers staat Tweetdeck open, waarmee Twitter gemonitord wordt.

*Vaardigheden Webcare team*

Het Webcare team is erg bedreven wat betreft sociale media, maar het zijn geen ‘’communicatiemensen’’. Hierdoor reageren zij soms op opmerkingen waar beter niet op gereageerd kan worden of reageren zij anders dan de afdeling Communicatie het graag zou zien. Dit wordt ondervangen door vaak met elkaar om de tafel te gaan. Zo ontstaat er één visie wat betreft wel/niet reageren en op welke toon.

*Bureau*

Het bureau waar Brabant Water mee samenwerkt, is niet gespecialiseerd in sociale media. Zij richten zich voornamelijk op offline media. Hierdoor begrijpen zij ideeën van Brabant Water niet altijd optimaal en laat de uitvoering ook nog wat te wensen over.

*Budget*

Er is nu nog geen speciaal budget voor de sociale media activiteiten. De kosten van de activiteiten rondom sociale media en de uren die er in gestopt worden, worden nu ondergebracht onder het budget van ‘consumentenvoorlichting’.

***Draagvlak*  
Draagvlak voor sociale media is er binnen Brabant Water nog niet echt. Veel medewerkers begrijpen niet waarom een organisatie als Brabant Water, met een monopoliepositie, iets op sociale media ‘’moet’’. Daarnaast is de gemiddelde leeftijd van de medewerkers 46 jaar. Dit is relatief hoog. Hieruit kun je de conclusie trekken dat medewerkers niet veel van sociale media afweten en er een bepaalde weerstand tegen is.  
Ook vanuit de gesprekken met medewerkers kwam naar voren dat de medewerkers er te weinig bij betrokken worden. Er wordt wel een berichtje op intranet geplaatst, maar dit komt voor medewerkers vaak uit de lucht vallen. Ook de keuzes, over welke sociale media kanalen en de acties, begrijpen medewerkers vaak niet. Hier valt nog het een en ander te verbeteren.  
Alleen voor de afdelingen die nu of in de nabije toekomst gebruik gaan maken van sociale media (afdeling Communicatie, Klantcontacten en P&O) zijn er workshops geïntroduceerd. Voor de rest van de organisatie niet. Zij worden weinig tot niet betrokken bij het gebruik van sociale media.**

# 5. Wat betekent dit nu?

***Een aantal conclusies op een rij***

*De ontwikkelingen romdom sociale media gaan razendsnel. Sociale media zijn de hype voorbij. Ditgital natives hebben sociale media volledig geïntegreerd in hun leven. Ook digital immigrants verbinden zich massaal met elkaar.*

**Niveau 1 Luisteren**

Brabant Water monitort wel, maar dit gebeurt nog te weinig op frequente basis. Zo schieten er vaak nog wat gevallen doorheen die Brabant Water niet of te laat ziet. Door dit te verbeteren kan er beter worden ingespeeld op de wensen en behoeften van de klant.

Ongeveer de helft van de respondenten is volop te vinden op sociale media. Doordat veel mensen tussen de 50 en de 60 de enquete hebben ingevuld, is deze groep het best vertegenwoordigd. De klant van Brabant Water zit vooral veel op Facebook en ook veel klanten zitten op drie of meer verschillende sociale media kanalen.

Metingen zijn er, maar worden niet meegenomen in beslissingen. De metingen worden niet geanalyseerd.

De klant grijpt nu nog voornamelijk naar de telefoon wanneer zij te maken hebben met een storing. Daarnaast wordt de storingsinformatie op de website ook goed bekeken.

Een opvallend gegeven is dat 31% van de respondenten die een storing hebben gehad, in de toekomst Brabant Water via sociale media zou benaderen over een eventuele storing.

**Niveau 2 Reageren**

Er wordt nu nog gereageerd op berichten die echt gericht zijn aan Brabant Water. Ook is er nog niet echt één lijn te vinden in waar wel en waar niet op gereageerd wordt. Berichten van notoire klagers hoeven bijvoorbeeld niet altijd beantwoord te worden. Hier moet nog één lijn in gevonden worden.

Klanten gebruiken sociale media vooral om af en toe berichten te plaatsen en die van anderen te lezen en om informatie te delen, zoals foto’s en muziek en om berichten door te sturen.

Het Webcareteam is nu alleen nog tijdens kantooruren, tussen 8.00 en 17.00 bereikbaar. Dit zal in de toekomst moeten veranderen, zeker wanneer het gaat om storingen. Klanten verwachten dan dat zij ook via sociale media direct geholpen worden.

**Niveau 3 Zenden**

De klant wil vooral weten hoelang de storing duurt, daarnaast willen zij weten of zij zelf iets kunnen of moeten doen. Wel kwam uit de enquetes naar voren dat klanten bijna nooit (één keer in de zoveel jaar) te maken hebben het een storing, waardoor zij geneigd zijn om te zeggen dat sociale media tijdens storingen niet nodig is.

**Niveau 4 Activeren**

Een belangrijke kans voor het activeren van sociale media voor Brabant Water is het punt dat 65% van de klanten bereid is om storingsinformatie te delen in hun eigen sociale netwerk. Dit is een mooie kans voor Brabant Water want zo wordt de Word-of-mouth vele malen groter. Doordat klanten berichten verder delen in hun eigen netwerk worden er veel meer mensen bereikt.

# 6. Invloed van sociale media op Brabant Water

***De veranderingen die sociale media teweegbrengt***

Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, zoeken klanten nu nog voornamelijk telefonisch contact met Brabant Water. Echter zagen we ook dat 31% van de klanten die een storing hebben gehad, bij een eventuele volgende storing wel via sociale media contact wil zoeken.

In zijn boek ‘’Connected!’’ omschrijft Menno Lanting dat er in hoog tempo een zogenaamde ‘’Connected!Wereld’’ aan het ontstaan is, met daarin disconnected organisaties.

Zo stelt Lanting dat consumenten steeds meer macht zullen krijgen over producten en diensten. En omdat zij via sociale media de mening van anderen kunnen beïnvloeden, wordt de strategie van een bedrijf in de toekomst ook door de consument of andere stakeholders bepaald. Door deze ontwikkeling zullen bedrijven steeds minder invloed hebben op hun eigen bestaan.

De verandering die plaatsvindt is dat we van een individualistische samenleving naar een samenhangende en verbonden maatschappij gaan. Brabant Water heeft voorruit gekeken, want de nieuwe gedragswaarden van Brabant Water sluiten perfect aan op de verandering die nu gaande is in de maatschappij.

Brabant Water ziet dat het industriële model, waarbij kennis delen niet van belang is, geen stand houdt. De organisatie stelt de omgeving centraal en daarbij houden zij zich vast aan de volgende gedragswaarden: verkennen, verbinden, versterken.

Door eerst goed te verkennen waar kansen en bedreigingen liggen en deze in kaart te brengen en zich vervolgens met stakeholders te verbinden en kennis te delen, komt er uiteindelijk een sterkere organisatie uit. Dit is ook een van de speerpunten die genoemd wordt in het ondernemingsplan van Brabant Water (2012-2016).

*‘’Het is onze ambitie om de hoogst mogelijke klantwaarde te creëren tegen*

*de laagste maatschappelijke kosten. We leggen de lat hoog en we kunnen*

*die ambitie alleen waarmaken door de juiste verbindingen aan te gaan.*

*Verbindingen binnen onze organisatie, door slimme en efficiënte samenwerking*

*tussen collega’s en afdelingen. Maar vooral ook verbindingen met*

*andere partijen in onze directe en wijdere omgeving. Met bijvoorbeeld het*

*Rijk, de Provincie, gemeenten, waterschappen, collega drinkwaterbedrijven,*

*natuur- en milieuorganisaties. En met partijen buiten de landgrenzen,*

*daar waar we een bijdrage kunnen leveren aan een betere, verantwoorde*

*drinkwatervoorziening.’’[[10]](#footnote-10)*

Zoals David Maas van Interpolis ook ter sprake bracht tijdens zijn presentatie bij de Sociale media Club Den Bosch: ‘het verschilt per situatie naar welk communicatiemiddel mensen grijpen’. Is er grote emotionele betrokkenheid, dan grijpen mensen eerder naar de telefoon. Dit geldt ook voor grote storingen bij Brabant Water; wanneer er geen water uit de kraan komt, gaan mensen niet rustig een tweet plaatsen, mensen pakken dan de telefoon. Wanneer er bijvoorbeeld bruin water uit de kraan komt, of de waterdruk is verminderd, dan is de vraag minder urgent, dit soort berichten zie je wel op sociale media verschijnen.

Dit kan ook gekoppeld worden aan de tweefactorentheorie van Frederick Herzberg (1959). Herzberg kwam tot de conclusie dat er factoren zijn die mensen motiveren tot een bepaalde prestatie of doel, de zogenaamde satisfiers. Daarnaast zijn er factoren die bijna geen motivatie opleveren, maar wanneer ze er niet zijn wel worden gemist. Deze noemt men dissatisfiers. De satisfiers zorgen voor tevredenheid. De dissatisfiers, ook wel hygiënefactor genoemd, kunnen eigenlijk alleen maar kwaad doen wanneer ze er niet zijn. De Core business van Brabant Water is water. Water is een typisch geval van een dissatisfier. Mensen zijn er zo aan gewend dat er water is, dat zij er niet bij stil staan dat het niet zo vanzelfsprekend is als dat het allemaal lijkt. Wanneer water er niet is, dan breekt de hel los, want het is tenslotte een ‘eerste levensbehoefte’.

Ook de informatiepiramide van Baaijens sluit op deze theorie aan.

Baaijens (1982) maakt het verschil tussen algemene, specifieke en persoonlijke informatie duidelijk door het beeld van een omgekeerde piramide en het voorbeeld van de start van een normale werkdag. Hij maakt in zijn informatiepiramide onderscheid tussen een hoge betrokkenheid, middelmatige betrokkenheid en een hoge betrokkenheid. Baaijens stelt dat wanneer er sprake is van een lage betrokkenheid, de individu alleen algemene informatie meekrijgt: actueel of achtergrond; nieuws en kennis. Wanneer er sprake is van een middelmatige betrokkenheid dan is er sprake van binnenlands nieuws en plaatselijk nieuws; informatie betreffende werk, vak, hobby’s, prijzen. Als er sprake is van een hoge betrokkenheid dan gaat het om informatie en meningen die direct op de persoon betrokken zijn. Naarmate de informatie lager in de piramide zit, zal de ontvanger er meer behoefte aan hebben te reageren of er met anderen over te praten. De psychologische en feitelijke afstand tot de zender bepaalt dan of de ontvanger contact met hem opneemt of alleen praat met de mensen om zich heen (de ‘feedback’ boog).

De klant van Brabant Water heeft waarschijnlijk een lage betrokkenheid bij Brabant Water; water is er namelijk altijd. Pas wanneer het er niet is, heeft de klant een hoge betrokkenheid. Dan gaat het namelijk om informatie die direct op de persoon betrokken zijn. Wanneer dat het geval is, zal de klant contact met Brabant Water opnemen of de mening/informatie delen met zijn omgeving.

## 6.1 Word-of-mouth

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat de klant zeer bereid is om content van Brabant Water te delen in zijn/ haar eigen netwerk. Uit onderzoek van Insites Consulting (Insites, 2009) blijkt dat consumenten het meeste vertrouwen hebben in elkaar, mensen zoals zijzelf. Informatie en ervaringen via hun vrienden, kennissen en collega’s vertrouwen zij het meest.

Mensen beïnvloeden elkaar altijd al bij het doen van aankopen of over diensten. Steven van Belleghem (2010) beschrijft in zijn boek ‘’De Conversation Manager’’ dat het internet de grootste facilitator van word-of-mouth uit de geschiedenis is.

Van Belleghem(2010) definieert word-of-mouth als volgt: ‘’consumenten die informatie geven aan andere consumenten over producten of merken. Word-of-mouth heeft twee componenten: online en offline.’’[[11]](#footnote-11) De meerderheid van word-of-mouth vindt nog steeds offline plaats. Online word-of-mouth bereikt echter meer mensen dan een traditioneel gesprek. word-of-mouth heeft altijd al bestaan maar kwam in een stroomversnelling door de sociale fase waarin het internet zich nu bevindt. Dit heeft als groot voordeel voor Brabant Water dat wanneer er een storing is en mensen dit delen in hun sociale netwerk, er snel een groot netwerk bereikt is.

De sociale fase heeft bepaalde kenmerken van consumenten uitvergroot. Van Belleghem(2010) stelt dat dit resulteert in vier dimensies die de hedendaagse consument typeren:

* *De consument is een postmoderne nomade*

Online en offline is dezelfde wereld. Communicatiespecialisten zien altijd twee verschillende personen voor zich, als ze denken aan een online consument (op internet) en een offline consument (fysiek in de winkel). De tijd is aangebroken om in te zien dat dit dezelfde persoon betreft. 90% van de mensen gedraagt zich online en offline hetzelfde.

* *De consument gebruikt zijn impact*

Iedereen is tegenwoordig verbonden met het web. Hierdoor zijn consumenten in staat om merkervaringen beter met elkaar te delen. De consument is zich steeds meer bewust van deze vorm van ‘macht’.

* *De consument toont zijn emotie*

Mensen nemen beslissingen op basis van rationele en emotionele aspecten. Door het internet komt het emotionele aspect bij de consument naar boven. De trend is om emoties expliciet te delen met een grote groep mensen.

* *De consument is parttimemarketeer*

De transparantie stijgt in de wereld. Dit is te danken aan de grote hoeveelheid informatie die beschikbaar is. Tegenwoordig heeft elke burger verstand van marketing. Consumenten maken gretig gebruik van dit nieuwe talent.

Klanten van Brabant Water zijn steeds vaker en steeds actiever op sociale media te vinden. Sociale media zijn de hype voorbij en het is niet meer de vraag óf, maar wát moet Brabant Water ermee.

Dit betekent voor Brabant water dat zij zich actief op het web moeten mengen. Door de klant goed te volgen is Brabant Water beter op de hoogte van de wensen van de klant. Daarnaast kan er actief worden ingespeeld op reacties van de klant.

## 6.2 Medewerkers op sociale media

Behalve dat de klant steeds vaker online te vinden is, geldt dat ook voor de medewerkers. Want medewerkers zijn ook consument en veel consumenten zijn ook medewerker, dus ook op die manier krijgt, of heeft, Brabant Water te maken met sociale media. Gelukkig ziet Brabant Water in dat ook het werken verandert. In het sectorplan van 2011 hebben zij het volgende opgenomen:

‘’De manier van werken in organisaties verandert snel. Het komt meer en meer aan op zelfsturing. We verwachten van medewerkers dat ze eigen initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen. Dat kan alleen als we hen serieus nemen en vertrouwen in hen hebben. dit zal ook veranderingen in de interne communicatiestructuur en de kennisdeling teweegbrengen.’’[[12]](#footnote-12)

Ook stelt Brabant Water sociale media gewoon open op het werk, medewerkers kunnen gewoon tijdens kantooruren op sociale media.

Dit is een goede stap van Brabant Water, want uit onderzoek van het internetbeveiligingsbedrijf ScanSafe (2009) blijkt dat inmiddels 76% van de organisaties ervoor zorgt dat medewerkers tijdens kantooruren niet meer op sociale media kunnen.

Organisaties vinden dat werknemers er veel tijd aan kwijt zijn, en sociale media vormen ook een te grote belasting voor het netwerk.

Het afschermen of beperken van de toegang tot sociale media tijdens kantooruren staat volgens Lanting niet alleen haaks op de filosofie van een Connected!Organisatie, maar vermindert ook de productiviteit. Dit heeft de University of Melbourne onderzocht. Medewerkers die maximaal 20% van hun werktijd besteden aan sociale media, zijn 9% productiever dan hun collega’s die dat niet (kunnen) doen.

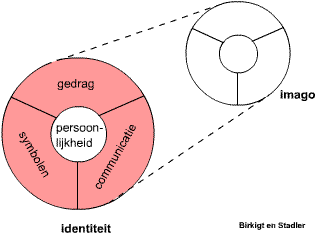
# 7. Sociale media en reputaties

***Sociale media: niet te vergeten in belangrijke situaties***

*Een belangrijk karakteristiek van sociale media is dat deelnemers de controle bezitten. Zoals van Belleghem (2010) ook omschrijft: de consument is invloedrijker dan ooit. Een consument heeft een grote impact op de maatschappij ten gevolge van drie elkaar versterkende fenomenen: iedereen is een medium, iedereen is verbonden en de behoefte aan expressie blijft stijgen. Gezien de ontwikkelingen van Brabant Water en de afdeling Communicatie gaat de ambitie verder dan alleen communiceren over storingen. Een van de uitgangspunten van Brabant Water is om de reputatie te behouden, te verstevigen en te verrijken. Daarom is het van belang om ook sociale media mee te nemen in het reputatieplan. Daarnaast verspreidt informatie zich razendsnel via sociale media. Het is dus van belang dat er een plan is wanneer dingen anders lopen dan verwacht.*

## 7.1 Wat is reputatie?

Volgens Birkigt en Stadler (1986) is de reputatie van een organisatie de afspiegeling van de organisatieidentiteit van de onderneming. Birkigt en Stadler (1986) spraken toentertijd echter niet van ‘reputatie’, zij spraken over ‘het image’.

De instrumenten die samen de organisatie-identiteitsmix vormen zijn: gedrag, communicatie en symboliek. Deze drie vormen dus in feite de uiterlijke verschijningsvorm van de persoonlijkheid van een organisatie. Birkigt en Stadler (1986) beschouwen de persoonlijkheid als onderliggende basis.

Gedrag: dit is het belangrijkste instrument van een organisatie. Gedrag is voor 90% verantwoordelijk voor de reputatie. Stakeholders beoordelen de organisatie hierop.

Communicatie: hieronder vallen de verbale of visuele boodschappen.

Symboliek: hieronder valt alles wat te maken heeft met huisstijl, zoals logo, bedrijfskleding, wagenpark etc.

Persoonlijkheid: de organisatie moet zichzelf goed kennen wanneer zij zichzelf krachtig wil presenteren doormiddel van gedrag, communicatie en symboliek.

In de loop der jaren is het vakgebied niet gestopt met zich te ontwikkelen. Opvattingen zijn veranderd en professionals zijn tot nieuwe inzichten gekomen. Zo stelt van Riel (2010) in zijn boek ‘’Identiteit & Imago’’:

‘’Mensen vormen zich een beeld van een bepaald object door ketens of netwerken van associaties die in de loop der tijd via een informatieverwerking ontstaan aan de hand van langzamerhand bij elkaar gesprokkelde prikkels. Dit leidt tot een mozaïek van indrukken, dat in zijn totaliteit de reputatie vormt. ‘’[[13]](#footnote-13)

Bromley (2000) spreekt over drie niveaus van informatieverwerking.

* Informatieverwerking op primair niveau (gebaseerd op persoonlijke ervaring);
* Informatieverwerking op secundair niveau (gebaseerd op wat vrienden, kennissen en collega’s over een organisatie of product zeggen);
* Informatieverwerking op tertiair niveau (massamediale informatie, waaronder bepaalde (reclame) en onbetaalde informatie (publiciteit).

De veronderstelling is dat de grootste invloed plaats vindt op het primaire niveau. Dit klopt voor een klein aantal zaken. Dit komt doordat de meeste mensen maar met een beperkt aantal dingen op een directe en persoonlijke manier te maken krijgen. Veel meer informatie over objecten krijgt men via vrienden en collega’s.

**Online reputatiemanagement**

Online reputatiemanagement is het bewust beïnvloeden van de beeldvorming van een merk of organisatie in de online omgeving. Aandacht gaat naar het beheersen van het publieke sentiment door een positieve beeldvorming op te roepen of een negatief beeld te vermijden. Negatieve ervaringen en gebeurtenissen zijn van directe en grote invloed.

## 7.2 De essentie van online reputatiemanagement

Online reputatiemanagement bevindt zich op de grens van public relations en marketing. Online is het steeds makkelijker voor stakeholders om zijn of haar mening te uitten over jouw organisatie en deze te delen met anderen. Deze ‘user generated content’ biedt zowel kansen als risico’s voor organisaties om zowel actief een imago op te bouwen, als reactief in te spelen op berichten van anderen. In hieronder staat een voorbeeld van hoe het niet moet tijdens een crisis. NS is tijdens het treinongeluk op 21 april 2012 sociale media compleet vergeten in te zetten, terwijl de consument daar wel op te vinden is. Dit zou ook bij Brabant Water kunnen gebeuren, wanneer er bijvoorbeeld een enorm lek is, waar veel klanten en bedrijven last van ondervinden. Wanneer sociale media dan vergeten wordt, wordt de imagoschade alleen maar groter.

Ook klanten van Brabant Water zijn steeds meer te vinden op sociale media. Wanneer zij in de toekomst te maken krijgen met een storing, geeft 31% van de respondenten aan dat zij via sociale media contact zoeken met Brabant Water. Dit is een gegeven waar Brabant Water op voorbereid moet zijn tijdens storingen. Daarom is online reputatiemanagement een belangrijk aspect om niet te vergeten.

### 7.2.1 Belang van sociale media tijdens een crisis

Hoe belangrijk sociale media vandaag de dag zijn, blijkt wel op 21 april 2012 toen er een ernstig treinongeluk gebeurde bij Amsterdam. De communicatie via het Twitteraccount van NS bleef achterwege.

‘*’Het ernstige treinongeluk was nog maar net gebeurd of de eerste geruchten deden op Twitter al de ronde. Al snel werd het officiële webcare account @ns\_online in de discussie betrokken. Wat was er aan de hand daar in Amsterdam? Vragen werden echter al snel constateringen over gebrek aan communicatie. Hoe kon het nou zijn dat@ns\_online niets van zich liet horen? De voorlichters van de NS hanteerde de oude regels van crisiscommunicatie. Dit bleek uit de communicatie vis @ns\_online. Niets zeggen totdat iets 100% zeker is en wachten met een officiële verklaring tot de persconferentie van de dag erop.*

***Waar was webcare?***

*In het handboek crisiscommunicatie is er dus kennelijk een hoofdstuk achterwege gelaten. Op Twitter was het erg stil. Pas om 18.45 werd er voor het eerst gecommuniceerd. Een kleine verwijzing naar een persbericht. En dat terwijl @ns\_online erg veel vragen kreeg. Over de toedracht van de ramp, verbazing over het achterblijven van informatie en vervolgens vragen over het treinverkeer rondom Amsterdam voor de volgende dag.*

*Het webcare account had rondom deze gebeurtenis bemand moeten zijn. Voorlichters hadden sneller met informatie moeten komen. Aangeven dat je nog niets kunt zeggen, maar zo snel mogelijk met informatie komt, is tenslotte ook informatie. Ook had het webcareteam opgelijnd moeten worden. In overleg met communicatie & pr hadden zij vragen over het ongeluk kunnen beantwoorden en tevens de servicevragen konden beantwoorden worden.*

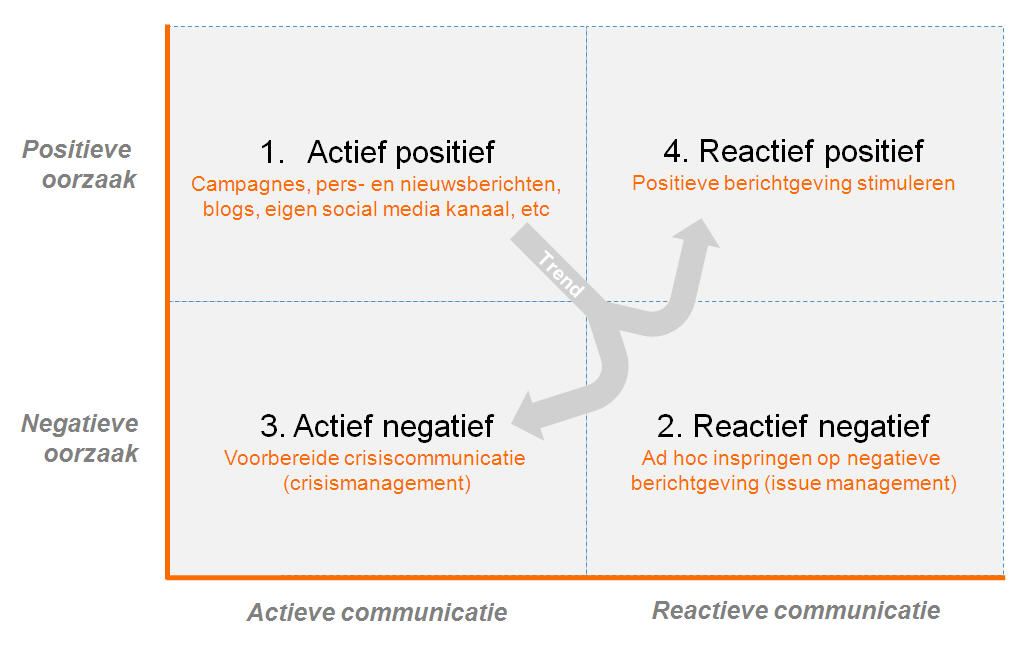
*Hieruit blijkt dat sociale media meegenomen moet worden in de crisiscommunicatie van een bedrijf. Hier moet goed over worden nagedacht, dat wanneer een incident zich voordoet, er direct gehandeld kan worden.’’[[14]](#footnote-14)*

## 7.3 Deelgebieden online reputatiemanagement

Matthijs van Gaalen van de website Jungle Minds[[15]](#footnote-15) heeft een model ontwikkeld dat de mogelijkheden toont die organisaties hebben in het speelveld van online reputatiemanagement. Enerzijds is er communicatie met een positieve dan wel negatieve oorzaak, anderzijds actieve of reactieve communicatie. Hieruit volgen een viertal deelgebieden voor online reputatiemanagement.

**Actief positief: imago opbouwen**

Het eerste kwadrant, actief positief, is het traditionele speelveld waar organisaties meestal starten met online reputatiemanagement. Hierbij kun je denken aan het inzetten van campagnes, acties, het versturen van persberichten, blogs publiceren, nieuwsberichten en opiniestukken, tot aan pod- en vodcast met presentaties. Dit zijn de meest gangbare vormen om een online reputatie te voeden en zijn veelal zendergericht. Hier doet Brabant Water al goed aan mee. Er worden acties en campagnes ingezet op Facebook en Twitter en er wordt interessante content geplaatst.

**Reactief negatief: issue management**

Het vierde kwadrant rechtsonder is voor veel organisaties een logische volgende stap. Hierbij staat het reactief inspringen op negatieve berichten centraal: het aan het licht brengen van klachten en negatieve reacties en het oplossen of ontkrachten van deze berichten. Hier is Brabant Water gematigd mee bezig. Zij proberen het al wel, maar veel berichten wordt nog niet op gereageerd of te laat. Daarnaast monitoren zij niet actief genoeg om dit allemaal te regisseren.

**Actief negatief: crisismanagement**

Voor veel organisaties blijft online reputatiemanagement bij de vorige twee fasen. ‘’Het is voor organisaties steeds belangrijker om transparant te zijn en duidelijk te communiceren over haar rol of standpunt in een bepaalde crisis. Hier wordt op sociale media ook om gevraagd door de consument. Zeker als het direct jouw organisatie betreft, is het essentieel om ook online goed te communiceren. Dit zagen we in het vorige paragraaf in het voorbeeld van NS. Immers, jij bent de primaire bron en mensen komen daarom naar jouw corporate site toe.’’[[16]](#footnote-16) Maak inzichtelijk wat voor de organisatie mogelijke crises kunnen zijn en hoe hier op de site en sociale media over wilt publiceren, zodat er snel gehandeld kan worden wanneer het noodzakelijk is. Bij Brabant Water wordt online media nog niet meegenomen in de crisiscommunicatie. Het is een logische vervolgstap om dit wel te doen.

**Reactief positief: verrassen en stimuleren**

Als laatste punt het positief reageren op berichten over de organisatie. Webcare teams beginnen steeds meer in te zien dat niet alleen negatieve berichten, maar juist ook de positieve berichten onder de aandacht moeten komen. Dit is niet alleen bedoeld als tegenwicht tegen negatieve berichten, maar zo kunnen ook ambassadeurs van de organisatie gestimuleerd en beloond worden. Deze ambassadeurs zijn namelijk erg waardevol voor een organisatie, want zij beïnvloeden anderen met hun positieve berichten over de organisatie. Dit gebeurt bij Brabant Water niet voldoende. Ook hier kan nog wat meer aandacht naar uitgaan.

## 7.4 De risico’s van sociale media

We hebben in voorgaande hoofdstukken gezien dat de consument steeds machtiger wordt via sociale media. Hier is niet meer onderuit te komen. Ook zien we dat de consument auteur wordt en alles wil delen via sociale media. Dit biedt kansen, maar brengt ook risico’s met zich mee. Daar moet Brabant Water op voorbereid zijn en op in kunnen spelen. Hieronder zijn enkele risico’s in kaart gebracht. [[17]](#footnote-17)

**Alles delen via sociale media**

Door de komst van interactieve, snelle en sociale media kan een crisis zich ook of misschien wel juist online afspelen. Dit komt doordat behalve de journalist, de consument van tegenwoordig ook alles deelt via sociale media. Hier moet een organisatie zoals Brabant Water op inspelen en op voorbereid zijn, om verrassingen te voorkomen.

**Apart kanaal voor storingen**

Wanneer je een apart sociale media kanaal hebt voor storingen, dan zien klanten daarop alleen maar het aantal storingen, terwijl dat er helemaal niet veel zijn bij Brabant Water. Dit kan een vertekend beeld geven. Dit is ook één van de redenen waarom PWN niets ziet in een apart sociale media kanaal voor storingen.

**Anticiperen**

Ook als er een echt grote storing is, dus bijvoorbeeld een die meer dan 2000 huishoudens betreft of die langer dan 12 uur duurt, kan het zijn dat er een grote stroom aan vragen en opmerkingen binnen komt. Hierop moet worden geanticipeerd en de klant moet direct antwoord kunnen verwachten. Dit betekent ook in het weekend of na kantoortijden. Wanneer je dit niet doet, kun je de druk op een gegeven moment niet meer aan. Klanten verwachten ook dat er direct gereageerd wordt op zo’n moment. Wanneer dit niet gebeurt zal de klant ontevreden raken en dit ook uitten via sociale media.

**#fail**

Social Inc. (full-service bureau gespecialiseerd in sociale media) beweert dat een online crisis een kans is voor je reputatie. Door een goede voorbereiding kan een organisatie voorkomen dat een #fail uitloopt op een crisis en kan het uiteindelijk je reputatie zelfs versterken. Door te voorkomen dat een #fail uitloopt op een crisis kun je je reputatie beschermen. Niet alleen omdat de crisis dan feitelijk niet plaatsvindt, maar ook omdat je aan de consument laat zien dat je een klacht serieus neemt en dus betrouwbaar bent.

**Minder controle**

Een ander risico van sociale media is het feit dat de organisatie minder controle krijgt. Dit is voor een controlerende organisatie als Brabant Water een grote uitdaging. Zoals in het hoofdstuk ‘’invloed van sociale media op Brabant Water’’ al is besproken, consumenten krijgen meer macht.

**Vertrouwelijke informatie**

Wanneer medewerkers niet goed op de hoogte zijn van de do’s en dont’s van sociale media, kan het zijn dat er vertrouwelijke informatie op sociale media geplaatst wordt. Als de medewerkers beter betrokken worden bij het sociale media beleid, kan dit risico beperkt worden.

# 8. Interne communicatie

***Draagvlak creëren voor de gemaakte keuzes met betrekking tot sociale media***

Medewerkers zijn voor Brabant Water het belangrijkste kapitaal. Daarom is Brabant Water continu aan het verkennen wat voor mensen ze nodig hebben en van welke kennis, kunde en ontwikkelingsruimte zij voorzien moeten zijn om aan de verwachtingen van klant, samenleving en eigen organisatie te kunnen voldoen. Daarnaast blijkt dat de medewerkers van Brabant Water niet goed begrijpen waarom sociale media wordt ingezet, sommige weten amper wat het is. Ook uit de interviews met ‘concurrenten’ kwam naar voren dat draagvlak in de organisatie, zowel vanuit de directie als vanuit de medewerkers ‘op de vloer’, heel erg belangrijk is voor het slagen van de sociale media strategie. In dit hoofdstuk kijken we eerst naar de cultuur van Brabant Water en dan naar het bereiken van voldoende draagvlak.

## 8.1 Cultuur

M.I Harrison(1972) onderscheidt vier soorten organisatieculturen. Deze zijn: machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Brabant Water behoort tot de rolcultuur. ‘’Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels en functiebeschrijvingen. Het in stand houden en perfectioneren van het systeem is vaak belangrijker dan slagvaardigheid en flexibiliteit.’’[[18]](#footnote-18)

Organisaties met een rolcultuur zijn vaak grotere, bureaucratische organisaties. Enkele karakteristieken zijn:

Een goede medewerker is betrouwbaar, voldoet aan zijn verplichtingen en verantwoordelijkheden;

In deze organisatie doe je het goed als je plichtsgetrouw bent en je loyaal opstelt ten aanzien van het belang van de organisatie.

## 8.2 Draagvlak

Wanneer er voldoende steun voor een verandering is, spreek je van draagvlak. Draagvlak is belangrijk om de verandering te laten slagen. Dit is nodig bij grote veranderingen, zoals organisatorische veranderingen, een nieuwe strategie of een andere aanpak. Ook als er sprake is van weerstand is draagvlak belangrijk. Weerstand ontstaat onder andere wanneer het belang (redenen of noodzaak) niet duidelijk is.[[19]](#footnote-19)

Doordat Brabant Water geen concurrenten heeft, en dus een monopolie positie bezit, bestaat er in de organisatie enige weerstand. Medewerkers begrijpen niet waarom er ook nog eens met sociale media gecommuniceerd moet worden.

Medewerkers van Brabant Water zijn trots op de organisatie en erg betrokken bij de organisatie. Hierdoor zijn zij altijd bereid om te helpen en om mee te denken en te werken aan diverse projecten. Wel hebben we hier te maken met een organisatie die in kleine stapjes succes boekt. Rigoureuze veranderingen krijgen hier geen draagvlak. Medewerkers verwachten dat zij mogen mee denken over de te maken stappen en hier ook goed over geïnformeerd worden.

Daarnaast kwam uit de groepsgesprekken met medewerkers naar voren dat zij geen idee hebben welke kant Brabant Water op wil met sociale media. Dit is echt iets van de afdeling communicatie en voor een klein deel van de afdeling Klantcontacten (Webcare team). De gemiddelde leeftijd van een medewerker bij Brabant Water is 46. Deze medewerkers behoren dus tot de zogenaamde digital immigrants. Zij zijn opgegroeid in het industriële tijdperk zonder internet. Zij moeten dus integreren in deze nieuwe digitale wereld. Hierdoor is de kennis over sociale media beperkt.

Dit kwam ook naar voren uit het interview met Maaike Rosendaal, mediacoördinator bij PWN (waterleidingmaatschappij Noord-Holland). Zij stelt dat de directie en medewerkers niet goed wisten wat sociale media was, waardoor de beleidsnotitie over sociale media niet landde.

Ook Hans Scholten, mediacoördinator bij Essent, kreeg te maken met weerstand vanuit het MT en ook vanuit het Klantcontactcenter. Hij merkte dat het belangrijk is om de toegevoegde waarde van sociale media te delen met de organisatie. Zo werd er meer draagvlak gecreëerd.

Het is dus van belang om behalve met de stakeholder, ook met de medewerker het dialoog aan te gaan. Zij moeten betrokken worden bij de te maken stappen.

## 8.3 Ontwikkelbenadering

Doordat medewerkers van Brabant Water graag meedenken en meedoen, is het belangrijk dat zij bij het sociale media beleid betrokken worden. Zeker de medewerkers die straks ook daadwerkelijk met sociale media aan de slag gaan, moeten kunnen mee denken over de invulling ervan.

Bennebroek Gravenhorst maakt onderscheid in twee verschillende aanpakken van veranderingsprocessen. De ontwerpbenadering en de ontwikkelbenadering. ‘’De ontwerpbenadering is gebaseerd op organisatiekundige inzichten hoe een organisatie functioneert en zou moeten functioneren. De ontwikkelbenadering sluit meer aan bij veranderkundige inzichten over de vormgeving van veranderingsprocessen en het gedrag van mensen in organisaties.’’[[20]](#footnote-20)

Zoals eerder aangegeven, is het belangrijk dat er niet alleen óver de verandering gecommuniceerd wordt, maar dat dit in overleg met de medewerkers gebeurd. Daarom gaan we nu dieper in op de ontwikkelaanpak. Ook is dit een van de punten in het sectorplan; de medewerker van morgen wil kunnen reageren. Dit betekent dat je met de medewerker dialoog aan moet gaan. Zo ontstaat er meer interactie in de interne communicatie. Ook de manier van werken in organisaties verandert snel, ook bij Brabant Water. Doordat het meer aankomt op zelfsturing, eigen initiatief nemen en verantwoording dragen, verandert de communicatiestructuur en de manier van kennis delen.[[21]](#footnote-21)

De ontwikkelaanpak is geschikt wanneer kennis en ervaring van medewerkers belangrijk is en deze kan worden ingezet voor een voortdurende ontwikkeling. Enkele kenmerken van de ontwikkelaanpak zijn:

De visie op organisatie is dat dit een bron van kennis, inzicht en ervaring is.

Het einddoel is abstract en vergt een open aanpak. Er is sprake van een voortdurende ontwikkeling.

De wijze van invoering gaat stap voor stap. Er is ruimte voor eventuele bijsturing en er is een geleidelijke overgang tussen de verschillende fasen.

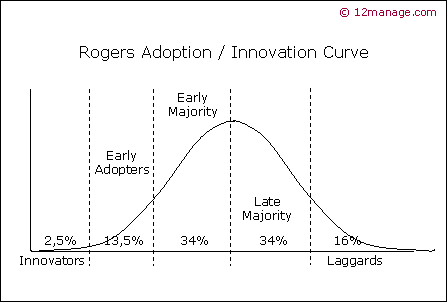
De adviseur ondersteunt vooral het verloop van het proces en laat de organisatie eigen kennis gebruiken.

De kans van slagen van een verandering is groter bij de ontwikkelaanpak. De implementatie duurt korter, want je bent constant bezig met draagvlak creëren.

## 8.4 Adoptietheorie

Wat ook een mogelijkheid is voor Brabant Water, is om gebruik te maken van het adoptieproces van Rogers. Rogers is de grondlegger voor de theorie over adoptie. Hij definieert het adoptieproces als ‘’ de verspreiding van een nieuw idee van zijn bron van uitvinding totdat het bij de uiteindelijke gebruikers (of adopters) is’’.

Wanneer er binnen Brabant Water een groep innovators is, een groep enthousiaste gebruikers van sociale media, worden zij, samen met de early adopters de opinieleiders. Als deze twee groepen frequent en op een positieve manier gebruik maken van sociale media, ook intern, zal de rest langzaam aan volgen. Dit kan alleen wanneer de groep opinieleiders groot genoeg is, want dan krijgt de meerderheid van het personeel ook vertrouwen in het gebruik van sociale media. De meerderheid van het personeel bevindt zich in de early majority en de late majority. Als deze twee groepen tot adoptie overgaan, stijgt het gebruik van sociale media binnen Brabant Water enorm. De groep die allerlaatste sociale media gaat gebruiken wordt laggards genoemd. Laggards zijn erg traditioneel en willen pas producten proberen als het nut ervan bewezen is. in het meest extreme geval proberen laggards een product pas als zij niet anders kunnen, omdat hun oude product niet meer bestaat. Dit zou betekenen dat zij pas Yammer gaan gebruiken, als email wordt afgeschaft.[[22]](#footnote-22) Hieronder is het verloop van de adoptiecurve te zien.



# 8. Doelen en doelstellingen

Nu de huidige situatie in kaart is gebracht en de knelpunten en kansen zijn geanalyseerd, zijn naar aanleiding daarvan doelen en doelstellingen gesteld. Deze doelen en doelstellingen moeten Brabant Water helpen inzicht te krijgen in de verbeterpunten en naar aanleiding van de doelstellingen zijn zij beter in staat om het social media beleid te evalueren.

**Doel meer draagvlak voor sociale media beleid**

Criterium dat veranderd moet worden directie en MT beter informeren over de mogelijkheden en de noodzaak van sociale media

Aard van de verandering vergroten

Doelgroep Directie en MT

Tijdstip waarop deze verandering bereikt dient te zijn Eind 2012

Doelstelling

*In 2012 gaat de afdeling Communicatie met de directie en het MT in gesprek over de mogelijkheden en de noodzaak van sociale media.*

**Doel meer draagvlak bij medewerkers**

Criterium dat veranderd moet worden medewerkers beter op de hoogte stellen van de te maken stappen bij het gebruik van sociale media en draagvlak creëeren bij de belanghebbenden.

Aard van de verandering vergroten

Doelgroep medewerkers

Tijdstip waarop deze verandering bereikt dient te zijn Eind 2012

Doelstelling

*In 2012 betrekt de afdeling Communicatie de organisatie meer bij de te maken stappen op het gebied van sociale media en betrekt zij belanghebbenden meer in het te vormen beleid.*

**Doel Community op sociale media vergroten**

Criterium dat veranderd moet worden klanten moeten de weg weten naar de Facebookpagina en het Corporate Twitteraccount van Brabant Water.

Aard van de verandering Vergroten

Doelgroep Huishoudelijke klant van Brabant Water

Tijdstip waarop deze verandering bereikt dient te zijn juni 2013

Doelstelling

*Voor juni 2013 heeft Brabant Water 10% meer engagement gecreëerd bij de klant.*

**Doel Beter luisteren naar de klant en zo passende oplossingen voor problemen bedenken.**

Criterium dat veranderd moet worden Brabant Water moet structureel naar de klant luisteren.

Aard van de verandering Vergroten

Doelgroep Huishoudelijke klant van Brabant Water

Tijdstip waarop deze verandering bereikt dient te zijn Eind 2012

Doelstelling

*In 2012 gaat Brabant Water structureel naar de klant luisteren zodat zij beter in staat is passende oplossingen te bedenken voor uiteenlopende zaken.*

# 9. Advies

**Geen apart sociale media kanaal voor storingen**

Uit de enquête met de klant is naar voren gekomen, dat klanten vrijwel nooit te maken hebben met storingen. Hebben zij al ooit een storing gehad, dan was dit eenmalig en zeker niet op frequente basis. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten aan, dat wanneer zij te maken hebben met een storing, liever de telefoon pakken. Dit gaat volgens de respondenten sneller. De enquête is voornamelijk ingevuld door mensen boven de 40. Deze mensen behoren tot de zogenaamde digital immigrants. Voor hen is het gebruik van sociale media minder vanzelfsprekend dan voor jongeren. Zo maken zij niet continu gebruik van sociale media, maar bijvoorbeeld maar één keer per dag. Hierdoor is de drempel om via sociale media een vraag te stellen, nu nog te groot.

Door een apart sociale media kanaal voor storingen open te stellen, wordt er meer exposure gegeven aan storingen. Brabant Water heeft over het algemeen vrij weinig storingen. Ook de klant ervaart dit zo. Wanneer er meer exposure wordt gegeven aan storingen, kan dit ten koste gaan van de reputatie van Brabant Water.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidde als volgt: ‘’In hoeverre kunnen sociale media een bijdrage leveren aan de doelstelling klantgerichtheid?’’[[23]](#footnote-23)

Wanneer Brabant Water alleen maar informatie zendt over storingen, dan is dat niet klantgericht. De klant zit niet op die informatie te wachten wanneer hij niet eens te maken heeft met een storing. Daarom het volgende advies, aan de hand van de Communicatieroos.

## **9.1 Niveau 1: luisteren**

*Monitoren*

Zoals in het hoofdstuk ‘huidige sociale media activiteiten’ al beschreven is, monitort Brabant Water wel wat er op het web gebeurt, maar gebeurt dit nog niet erg frequent. Hierdoor worden sommige vragen/opmerkingen gemist of te laat beantwoord.

Het advies is om actief te gaan monitoren wat de klant zegt over eventuele storingen. Hiervoor moet één persoon worden aangewezen, die alle sociale media kanalen monitort. Dit moet frequent gebeuren, dus elk uur, elke dag. Deze wordt vanaf nu voor het gemak de communitymanager genoemd. De communitymanager kijkt dus niet alleen naar de vragen en opmerkingen die binnen komen op één van de sociale media kanalen, maar kijkt ook naar wat er gezegd wordt op sociale media over storing gerelateerde zaken, zoals ‘bruin water’ ‘waterleiding’ ‘bevroren watermeter’ ‘waterleiding’ etc. Hierbij kan gebruikt gemaakt worden van de zogenaamde ‘hashtag’. Het komende jaar kan dit waarschijnlijk nog met een gratis programma, bijvoorbeeld met Hootsuite. Maar wanneer dit ingebed is, is het advies om over te stappen op een programma als Buzzcapture. Dit programma monitort, analyseert gegevens, en social narrowcastingsysteem valt hieronder.

*Metingen*

Binnen Brabant Water worden er metingen gemaakt van de sociale media activiteiten. Hier wordt echter nog niets mee gedaan. Het advies is om ook hier het eerste jaar, het gratis programma, Hootsuite voor te gebruiken en daarna over te stappen op Buzzcapture. Zo krijg je inzicht in het effect van bepaalde campagnes, maar ook wanneer er een ernstige storing plaats vindt, krijg je inzicht in de reacties op sociale media. Daarnaast worden trends (onderwerpen waar veel over gesproken wordt) al in een vroeg stadium zichtbaar, waardoor Brabant Water beter bereid is om hierop in te spelen.

## **9.2 Niveau 2: reageren**

*Reageren*

Wanneer deze aangewezen persoon weet wat er allemaal gezegd wordt over storingen met betrekking tot de waterkwaliteit, kan er besloten worden om hierop te reageren. De communitymanager kan reageren op vragen en opmerkingen met betrekking tot storingen. Dit gebeurt nu natuurlijk al door het Webcareteam, maar het is de bedoeling dat er ook wordt gereageerd op vragen en opmerkingen die niet direct aan Brabant Water gericht zijn. Om een 9+ organisatie[[24]](#footnote-24) te worden, moet Brabant Water meer gedenkwaardige belevenissen regisseren en organiseren. Hierbij gaat het niet om het toevoegen van amusement, maar om het op een andere wijze aanspreken van klanten. Wanneer een vraag of opmerking niet direct aan Brabant Water gericht is, maar zij reageert er wel op de juiste manier op, dan verwacht de klant dit niet en is er sprake van het verrassingseffect. Een andere manier om dit verrassingseffect te bereiken is door de volgende dag (of na een uur, of na een paar dagen, ligt aan de situatie) aan de klant te vragen of het probleem is opgelost en of je eventueel nog iets voor de klant kunt doen. De klant verwacht dit niet van Brabant Water en zal het daarom zeker waarderen. En sociale media zijn voor dit soort dingen het middel bij uitstek.

*Wanneer*

Nu reageert Brabant Water alleen op vragen en opmerkingen, die via sociale media binnen komen, tijdens kantooruren, dus van 8.00 uur tot 17.00 uur. De klant verwacht echter, zeker op het gebied van storingen, via sociale media ook na 17.00 uur en in het weekend een vraag te kunnen stellen. Daarom is het advies om ook dan vragen te beantwoorden. Dit geldt niet alleen voor storingen, maar voor alle vragen en opmerkingen die binnen komen op de sociale media kanalen van Brabant Water. Dit hoeft niet zo frequent en uitgebreid te gebeuren als op kantoor. De bedoeling is dat de kanalen elk uur gecontroleerd worden op eventuele vragen en deze zo snel mogelijk te beantwoorden.

*Tone of voice*

De tone of voice kan blijven zoals deze nu is. De tone of voice is persoonlijk en klantgericht. Er wordt geen gebruik gemaakt van smileys of afkortingen. De klant wordt via Twitter aangesproken met ‘je’. Dit past goed bij Brabant Water.

*Verantwoordelijk*

De verantwoordelijkheid voor de verschillende sociale media kanalen ligt nu bij de desbetreffende afdeling. Dit zou ik zo houden, maar wanneer er één communitymanager wordt aangesteld, is deze verantwoordelijk voor alle sociale media activiteiten. Na kantooruren en in het weekend kan degene die persdienst heeft (en dus toch bereikbaar moet zijn) de sociale media kanalen in de gaten houden en eventueel reageren.

## **9.3 Niveau 3: Zenden**

Zoals al eerder gezegd, is het alleen maar zenden van informatie over storingen niet klantgericht. Tevens past dit niet bij media zoals sociale media, daar is het in het dialoog gaan met de stakeholder meer van belang.

*Creëren van content*

Grote storingen(van 50 huishoudens of meer) worden ook gemeld op de website. Deze kunnen ook op sociale media geplaatst worden. Daarnaast heeft de klant vooral behoefte om te weten hoelang de storing duurt, wat de klant moet doen en wat de oorzaak is van de storing. Deze informatie kan Brabant Water via sociale media zenden. Ook kan er op Facebook een pagina worden ingericht, waar je met één oogopslag kunt zien of, en zo ja waar er een storing is. Dit kan met behulp van een kaartje. Uit onderzoek blijkt dat veel van de klanten van Brabant Water op Facebook zitten. Door een pagina hiervoor in te richten, komt het niet direct op de ‘landingspagina’ maar wanneer de community of Facebook wordt uitgebreid, zullen meer mensen dit zien. Ook wanneer er dan een storing is kan de informatie zo gemakkelijk gedeeld worden door klanten in hun eigen sociale netwerk. Op deze pagina kunnen klanten ook direct vragen stellen aan Brabant Water over de storing.

*Richtlijnen*

Brabant Water heeft recent richtlijnen voor medewerkers opgesteld voor het gebruik van sociale media. Dit zijn geen strenge regels, maar meer do’s en dont’s op het internet. De richtlijnen werken motiverend en zijn bedoeld om medewerkers alert te maken op hun eigen activiteiten op sociale media. Deze richtlijnen zijn alleen nog niet in heel de organisatie bekend. Als er een sociale media café voor de medewerkers wordt georganiseerd, kan er meer bekendheid worden gegeven aan de richtlijnen.

## **9.4 Niveau 4: Activeren**

Als Brabant Water content heeft gedeeld, zou het mooi zijn als anderen deze content gaan verspreiden. Uit onderzoek is gebleken dat de klant zeer bereid is om de content te delen via sociale media.

Om de kans verder te verhogen dat anderen de content willen doorsturen zijn:

Vragen of anderen de content willen retweeten, liken op sharen.

Wanneer iemand een bericht van Brabant Water doorstuurt, deze persoon bedanken. Het is sociale media, dus daar hoort social gedrag bij.

*Los laten*

Brabant Water zal meer moeten loslaten. Een belangrijk kenmerk van sociale media is het feit dat de deelnemers de controle bezitten. Dit kun je niet tegenhouden, dus hier kun je maar beter in ‘meegaan’. Natuurlijk kun je wel proberen om dit een beetje te sturen, vandaar het advies over online reputatiemanagement.

## **9.5 De organisatie van sociale media**

*De organisatiestructuur*

Zoals al meerdere malen genoemd is, is het advies om een speciale communitymanager aan te stellen. Deze communitymanager kan de helicopterview houden en de samenwerking tussen de verschillende afdelingen faciliteren. De communitymanager is dan de hoofdverantwoordelijke voor het hele sociale media beleid van Brabant Water.

*Organisatiecultuur*

Binnen Brabant Water heeft iedereen toegang tot sociale media. Dit is een ontzettend pluspunt en dit moet zo blijven. Ook zijn medewerkers van Brabant Water erg bereidwillig. Zij willen altijd helpen en zijn loyaal aan de organisatie. Met deze instelling kun je dus veel bereiken. Daarom is het wel van belang dat medewerkers betrokken zijn bij eventuele stappen op sociale media, medewerkers willen graag overal van op de hoogte zijn en het liefst meebepalen.

*Vaardigheden Webcare team*

Het Webcare team is erg bedreven wat betreft sociale media. Om meer eenheid te krijgen binnen de organisatie over onderwerpen zoals: waar reageren wij wel op en waar niet op, wat doen we met notoire klagers etc. kan dit in overleg met de communitymanager verbeterd worden. Door veel met elkaar in gesprek te gaan ontstaat er één visie wat betreft wel/niet reageren en op welke toon. Ook met het oog op de toekomst, wanneer meer afdelingen sociale media gaan inzetten, is het belangrijk om dit helder te hebben. Dit is natuurlijk ook een leerproces.

*Bureau*

Het bureau waar Brabant Water mee samenwerkt, is niet gespecialiseerd in sociale media. Dit zie je terug in de uitvoering ervan. Het is vaak niet wat Brabant Water ervan gehoopt had. Het advies is om, als er weer nieuwe acties of ontwerpen voor sociale media gemaakt moeten worden, een ander bureau in de arm te nemen. Een bureau dat wel gespecialiseerd is in sociale media en zo feilloos aanvoelt wat Brabant Water voor ogen heeft.

*Budget*

Er is nu nog geen speciaal budget voor de sociale media activiteiten. Wel wordt er steeds meer tijd en energie in sociale media gestoken. Ook voor het programma Buzzcapture, waarmee gemonitord, gemeten en waar ook het narrowcastingsysteem onder valt, moet budget komen. Verder kunnen acties om een grotere community op te bouwen kunnen hier op geboekt worden. Daarnaast wordt het beter inzichtelijk hoeveel uren medewerkers aan sociale media besteden.

***Draagvlak***

**Zoals we in het hoofdstuk** ‘huidige sociale media activiteiten’ **gezien hebben, is er binnen Brabant Water nog niet voldoende draagvlak voor sociale media. Dit is wel erg belangrijk bij een organisatie zoals Brabant Water. Daarom is het van belang dat medewerkers beter op de hoogte worden gesteld van de stappen die genomen worden en moeten zij betrokken worden bij beleid. In de volgende paragraaf is het advies voor onlinereputatiemanagement te vinden.**

## 9.6 Online reputatiemanagement

Wanneer er een grote storing is, of een ander issue waar Brabant Water bij betrokken is, verspreid deze informatie zich razendsnel via sociale media. Het is dus belangrijk dat er een plan is, mochten de gebeurtenissen anders lopen dan verwacht. Online reputatiemanagement begint al lang voordat een ‘crisis’ zich aandient. Door actief aanwezig te zijn of sociale media, te monitoren en te reageren op vragen bouw je als organisatie al krediet op. Het creëren van positieve klantmomenten, online en offline, zorgt er al voor dat je band met de klant sterker wordt. Hierdoor zal de klant meer vertrouwen hebben in een goede afloop wanneer er een storing en zo zal Brabant Water waarschijnlijk minder schade ondervinden. Het is dus belangrijk dat sociale media een constante factor is in het communicatiebeleid, en niet alleen wanneer er een storing is etc.

Als er dan toch een grote storing plaatsvindt of als Brabant Water te maken krijgt met een issue, dan is er wel een aantal richtlijnen en handvatten die houvast biedt voor de communicatie.

*Monitoren*

Ten eerste wil ik nog even aanhalen dat monitoren echt het belangrijkste is. Door te luisteren naar hoe er online over Brabant Water wordt gepraat krijg je inzicht in zaken die uit de hand kunnen lopen. Als er online iets speelt, moet je hiervan op de hoogte zijn zodat je snel kunt reageren en acteren. Ook kun je met behulp van monitoren vooruit kijken. Introducties, veranderingen (zoals de belasting die niet meer op de factuur van Brabant Water stond, maar op die van het Waterschap) etc. kunnen allemaal negatieve reacties bij de klant oproepen. Door met de klant te praten kun je deze mogelijke risico’s inschatten en jezelf er op voorbereiden.

*Stof het crisisplan af*

Neem de online reputatie serieus, stof het crisisplan af en voeg hier de sociale media kanalen aan toe. Zorg dat je voorbereid bent op alle mogelijke soorten crises en issues.

Hiervoor kan een draaiboek worden gemaakt met bijbehorende strategie voor sociale media, waarin opgenomen is: wie doet wat, wat communiceer je waar, overleg waar je wel en niet op reageert etc.

*Zorg dat je snel reageert*

Het is belangrijk dat er snel op de berichten gereageerd wordt, anders kan het alleen maar verder uit de hand lopen. Reageer persoonlijk, mensen worden graag aangesproken door mensen en niet door ‘een organisatie’. Biedt excuses aan als er inderdaad een fout is gemaakt door de organisatie. Mensen willen over het algemeen best begrip tonen als een organisatie haar menselijke kant laat zien.

*Betrek de klant*

Dit is misschien nog een brug te ver voor nu, maar in de toekomst als de community wat groter is, kan de klant mee-ontwikkelen aan producten en diensten (co-creatie). Zo bouw je een sterkere relatie op, je ontwikkelt producten die beter passen bij de doelgroep en doordat de klant betrokken is, kan hij/zij meehelpen het verhaal over te brengen.

## 9.7 Intern advies

***Om meer draagvlak te creëren binnen de organisatie, zowel bij het MT als op de werkvloer, zal er iets moeten gebeuren. Medewerkers geven aan dat zij het gebruik van sociale media niet begrijpen.***

*Sociale mediacafé*

Om medewerkers beter op de hoogte te brengen van de mogelijkheden van sociale media is het advies om een sociale media ‘café’ te organiseren. Zo kan per afdeling op een laagdrempelige manier worden uitgelegd wat sociale media is en wat je er mee kunt. Ook de richtlijnen kunnen hier gepresenteerd worden. Zo’n sociale media café kan er als volgt uitzien:

Een afgeschermde ruimte wordt aangekleed als café. Dit kan met behulp van tafelkleedjes, barkrukken etc. Er worden vier laptops neergezet, waarom de vier belangrijkste sociale media kanalen open staan, Facebook, Twitter, LinkedIn en bijvoorbeeld Hyves.

Sociale media is typisch iets wat van medewerkers zelf uit moet komen. Echter is het wel zo dat de directie en het MT de toegevoegde waarde moeten inzien, zodat de mogelijkheden voor de medewerkers ook gecreëerd worden. Daarom is het van belang dat het sociale media beleid door de top gedragen wordt.

*Sociale media ontbijt*

Naast de medewerkers, zal ook de directie en het MT meer kennis moeten krijgen van het gebruik van sociale media. Voor hen kan er een sociale media ontbijt worden georganiseerd, waarbij stap voor stap de verschillende sociale media kanalen worden doorlopen en waarin relevante cases worden behandeld.

*Aanspreekpunt*

Voor medewerkers en de directie is het belangrijk dat er een aanspreekpunt is voor het gebruik van sociale media. Hier kunnen zij terecht met al hun vragen. Hiervoor kan in het begin een ‘inloopspreekuur’ worden georganiseerd. Dit zou een taak kunnen zijn van de sociale media manager/ communitymanager.

*Best practices*

Essent heeft intern meer draagvlak gecreëerd voor sociale media door wat er online gebeurt te delen met de organisatie. Reacties van klanten, best practices, maar ook vervelende reacties. Zo werd beetje bij beetje de toegevoegde waarde van sociale media duidelijk voor de organisatie. Ook bij Brabant Water begrijpen mensen niet goed wat er nu eigenlijk allemaal gebeurd met sociale media. Zij weten dat Brabant Water een Webcareteam heeft, maar wat is dat nu eigenlijk? Het eerste jaar kan nog voldaan worden met regelmatig een update op het intranet. Na een jaar wordt er geëvalueerd. Dan wordt er gekeken op er over wordt gestapt op Buzzcapture. Met behulp van Social Narrowcasting kan Brabant Water op de werkvloer inzichtelijk maken wat de buitenwereld vindt van de organisatie. Via social narrowcasting wordt nieuws over de eigen branche en discussies in de sociale media meteen getoond in de eigen kantoorruimte van Brabant Water. Deze informatie wordt getoond op beeldschermen die komen te hangen op afdelingen, in de bedrijfskantine en bij koffieapparaten. Social Narrowcasting is tevens een product van Buzzcapture, klanten van Buzzcapture kunnen hier gratis gebruik van maken.

Joan van Vollenhoven, manager customer serive bij PostNL, zegt het volgende over social narrowcasting:

*“Deze vorm van transparantie werkt bijzonder motiverend voor alle customer service medewerkers. Medewerkers zien wat klanten zien en hoe klanten positief reageren op antwoorden vanuit ons webcare team.”[[25]](#footnote-25)*

*Sociale media club*

Binnen Brabant Water zijn al leuke initiatieven voor een sociale media club. Op Yammer is er een sociale media club, waarin actievelingen de ontwikkelingen en ervaringen op sociale media gebied delen. Ook ligt er het plan dat deze club binnenkort een keer gaat lunchen samen.

Wanneer Brabant Water sociale media succesvol wil integreren, dan moet er ook gekeken worden naar de samenstelling van een ‘sociale mediaclub’ binnen Brabant Water, die zich bezig houdt met het beleid, de visie en de strategie. Dit team of deze club zal gevormd worden uit medewerkers van verschillende afdelingen die op dagelijkse basis met sociale media te maken krijgen. Zo worden actieve en enthousiaste medewerkers verzameld in een club. Zij zullen nauwe contact met de directie onderhouden, zodat de sociale mediastrategie in lijn is met de bedrijfsstrategie.

Deze sociale media club heeft een tijdelijk karakter. Voor de periode van een paar jaar is er een tijdelijke ‘afdeling’ nodig om sociale media binnen de organisatie op de kaart te zetten en te integreren. Dit team zal zich op regelmatige basis bezig houden met sociale media onder de leiding van de community manager.

*Sociale media overleg*

Elke maand kan er een sociale media overleg plaatsvinden waarbij de leden van de sociale mediaclub bij aanwezig zijn. Het overleg wordt voorgezeten door de sociale media manager/ communitymanager. Tijdens dit overleg wordt het sociale media beleid besproken en vormgegeven. Ook kunnen de leden de wensen en belangen van hun afdeling naar voren brengen en behartigen.

*Leden*

Het is belangrijk dat er van alle afdelingen die dagelijks met sociale media te maken hebben of krijgen, één iemand bij de sociale media club hoort. Dat is iemand van de afdeling Communicatie(dit is de sociale media manager/communitymanager), iemand van Klantcontacten, iemand van P&O, iemand van Juridische zaken, iemand van Zakelijke Markt etc.

Deze leden zullen tevens het aanspreekpunt voor sociale media zijn voor hun eigen afdeling. Zij brengen de wensen, eisen, vragen en klachten van hun afdeling in kaart en zal dit, als dat nodig is, met de sociale media club bespreken.

## 9.8 Quick Wins

***In dit paragraaf wordt er aandacht besteed aan een aantal kleine aanpassingen waarbij veel winst te behalen is op het gebied van sociale media****.*

*Visitekaartje*

Om mensen meer bekend te maken met het gebruik van sociale media bij Brabant Water, is het advies om de link naar Facebook en naar het Corporate Twitteraccount te vermelden op de visitekaartjes. Wanneer de huidige visitekaartjes op zijn, kunnen er nieuwe worden gedrukt waarop de sociale media kanalen vermeld staan. Zo brengt dit geen extra kosten met zich mee.

*Sociale media integreren op website*

Op de website van Brabant Water staat nu geen enkele link naar de sociale media kanalen van Brabant Water. Door dit wel te doen weten klanten eerder de sociale media kanalen te vinden. Daarnaast is het mogelijk om onder berichten een knop te plaatsen waarmee je het bericht direct kunt delen in je sociale netwerk. Ook het plaatsen van een Twitterfeed op de website kan mensen op de hoogte brengen van de activiteiten op sociale media en de klant op het idee te brengen om ook Brabant Water te volgen va sociale media.

*Twitter en Facebookreacties in de Wat’er Leeft*

Om ook medewerkers intern en oud-medewerkers op de hoogte te houden van de activiteiten van Brabant Water op sociale media, adviseer ik om leuke en minder leuke reacties te plaatsen in het bedrijfsblad van Brabant Water, de Wat’er Leeft. Zo blijven ook medewerkers die op afdelingen zitten waarbij zij niet bezig zijn met sociale media, op de hoogte hiervan.

*Foto en naam op Webcareaccount*

Een belangrijk kenmerk van sociale media is dat het een persoonlijk kanaal is. Er is geen robot die antwoord geeft en de vragen van klanten worden heel serieus behandeld. Daarnaast is een van de kernwaarden van Brabant Water ‘Mensgericht’. Het is voor de klant fijn om te weten wie hem/haar geholpen heeft en wie er dus aan de andere kant achter het beeldscherm zit. Daarom is het advies om op de Webcare Twitterpagina van Brabant Water aan de zijkant een balkje te maken met de foto’s en naam van de leden van het webcare team. Ook vermelden de leden voortaan hun naam of initialen bij een reactie, zodat de klant weet door wie hij/zij geholpen is.

# 10. Planning

In dit hoofdstuk vindt u een planning. De activiteiten die in het advies genoemd zijn, zijn hier onderverdeeld in de korte termijn en in de lange termijn. Onder korte termijn vallen de activiteiten die binnen een jaar worden opgestart, onder de lange termijn vallen activiteiten die na één jaar worden opgestart.

Planning op de korte termijn:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activiteit | Tijdstip start | Tijdstip afgerond |
| Frequent monitoren en reageren | 1-7-2012 | n.v.t |
| Sociale media activiteiten meten | 1-7-2012 | n.v.t |
| Communitymanager aanstellen | 1-7-2012 | 1-9-2012 |
| Sociale media club oprichten | 1-9-2012 | n.v.t |
| Bijeenkomsten voor de directie | 1-9-2012 | 5-9-2012 |
| Bijeenkomsten houden voor de medewerkers | 1-10-2012 | 1-11-2012 |
| Sociale media richtlijnen meer onder de aandacht brengen | 1-10-2012 | 1-11-2012 |
| Aanspreekpunt aanstellen | 1-9-2012 | n.v.t |
| Vragen om content te delen | 1-7-2012 | 1-7-2012 |
| Grote storingen melden via sociale media | 1-7-2012 | n.v.t |
| Sociale media meenemen in crisisplannen | 1-7-2012 | n.v.t |
| Sociale media op visitekaartje | 1-1-2013 | n.v.t |
| Sociale media integreren op de website | 1-7-2013 | n.v.t |
| Sociale media reacties in de Wat’er Leeft | 1-7-2013 | n.v.t |
| Foto en naam op webcareaccount | 1-7-2013 | n.v.t |
| Evaluatie | Elke 6 weken |  |

Na een jaar worden alle activiteiten geanalyseerd. Hierna wordt er gekeken of het voldaan heeft aan de verwachtingen en er vervolg aan moet worden gegeven. Dan kan worden gekeken of een programma als Buzzcapture moet worden aangeschaft. Planning op de lange termijn ziet er in dat geval dan als volgt uit:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activiteit | Tijdstip start | Tijdstip afgerond |
| Buzzcapture aanschaffen | 1-7-2013 | n.v.t |
| Social narrowcasting systeem ophangen in de kantine en bij de koffieautomaten | 1-10-2013 | n.v.t |
| Storingspagina inrichten op Facebook | 1-1-2013 | 1-3-2013 |
| Co-creatie | 1-9-2013 | n.v.t |
| Evaluatie | Elke 6 weken |  |

# 11. Begroting

Naar aanleiding van de planning, volgt hier een begroting voor de korte termijn. De kosten in deze begroting zijn een schatting.

Zoals in het advies is aangegeven moet er een speciaal budget gecreëerd worden voor de sociale media activiteiten binnen Brabant Water. Hieronder vallen de uren die aan sociale media besteed worden, sociale media acties kunnen hierop geboekt worden en alle overige kosten die voor de sociale media activiteiten gemaakt worden.

De PM posten behoren tot het takenpakket van de Communitymanager; hierdoor hoeft er geen apart bedrag voor begroot te worden.

|  |  |
| --- | --- |
| Activiteit | Kosten |
| Frequent monitoren en reageren | PM |
| Sociale media activiteiten meten | PM |
| Aanstellingsprocedure Communitymanager | €8.000 |
| Jaarsalaris Communitymanager (incl. sociale lasten, pensioen en secundaire arbeidsvoorwaarden) | €50.000 |
| Sociale Media Club\* | €9.600 |
| Bijeenkomsten voor directie en MT\*\* | €2.000 |
| Bijeenkomsten houden voor de medewerkers\*\*\* | €4.800 |
| Sociale media richtlijnen meer onder de aandacht brengen | PM |
| Aanspreekpunt aanstellen | PM |
| Bijeenkomsten voor de directie |  |
| Grote storingen melden via sociale media | PM |
| Sociale media meenemen in crisisplannen | PM |
| Sociale media op visitekaartje\*\*\*\* | €1.000 |
| Sociale media integreren op de website | PM |
| Sociale media reacties in de Wat’er Leeft | n.v.t |
| Foto en naam op webcareaccount\*\*\*\*\* | €300 |
| Totaalbedrag | **€75.700** |

\* 8 leden betreft de Sociale Media Club, zij hebben een gemiddeld uurloon van €50. Elke maand twee uur. Dan kom je op een bedrag uit van €9.600.

\*\* Onder de directie en het MT vallen tien leden. Met een uurloon van naar schatting €100. Hiervoor wordt een sociale media ontbijt georganiseerd van 1,5 uur. Dit bedraagt een bedrag van €1.500. Daarnaast komen hier de kosten van de catering bij, dit zal ongeveer €500 zijn. Totaalbedrag €2.000

\*\*\* Taxatie 80 medewerkers op acht afdelingen. Met een gemiddeld uurloon van naar schatting €50. Hierbij komen de kosten van de catering, de kosten hiervan zijn €800. In totaal bedragen de kosten dan €4800.

\*\*\*\*Opnieuw ontwerpen van de visitekaartjes. Dit kost naar schatting €1.000

\*\*\*\*\* Kosten voor fotograaf, dit is naar schatting €100 per foto, inclusief bewerken. Dit betekent een bedrag van €300.

# 12. Literatuuroverzicht

## 12.1 Literatuur

Aarts, N & Woerkum, C van (2010). Strategische communicatie, principes en toepassingen. Tweede druk. Assen: Van Gorcum.

Boeck, R de. Kamerbeek, A. Smits, A. Licina, D( 2010). Strategisch communicatiemanagement. Utrecht: Hogeschool Utrecht. Handleiding blok Strategische communicatie.

Belleghem, S van (2010). De conversation manager. Eerste druk. Leuven: Lannoo Campus

Blanken, H & Deuze, M (2010). PopUp. De botsing tussen oude en nieuwe media. Vierde druk. Amsterdam: Atlas

Boer, C de & Brennecke, S (2008). Media en publiek. Theoriën over media-impact. Vijfde druk. Amsterdam: Boom onderwijs.

Floor, J.M.G & Van Raaij, W.F (2006). Marketingcommunicatiestrategie. Vijfde druk. Groningen/Houten: Stenfert Kroese.

Hemming, B (2009). Communicatie managen. Tweede druk. Den Haag: Boom onderwijs.

Huizingh, E. (2003) Brugboek Marketing. Eerste druk. Den Haag: Sdu uitgevers

Kleijn, H & Rorink, F (2010). Verandermanagement. Tweede druk. Amsterdam: Pearson education Benelux

Koeleman, H (2008). Interne communicatie als managementinstrument. Vijfde druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Lanting, M (2011). Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap. Elfde druk. Amsterdam: Business Contact.

Meerman Scott, D (2011). De nieuwe regels van social media, over klantcontact, blogs, sociale netwerken & viral marketing. Tweede druk. Culemborg: Van Duuren Management.

Nederstigt, A & Poiesz, T ( 2006). Consumentengedrag. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Oomkes, F (2008). Communicatieleer. Een inleiding. Achtste druk. Amsterdam: Boom onderwijs.

Reijnders, E (2008). Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie. Tweede druk. Assen: Van Gorcum

Reijnders, E (2009). Basisboek interne communicatie. Aanpak en achtergronden. Vijfde druk. Assen: Van Gorcum

Riel, C van (2010). Identiteit & Imago. Vierde druk. Den Haag: Sdu Uitgevers

Thuis, P (2007). Toegepaste organisatiekunde. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Veldhoen, B. Slooten, S van (2012). De 9+ organisatie van marketshare naar mindshare. Vierde druk. Culemborg: Van Duuren Management.

Verhoeven, N (2007). Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. Tweede druk. Amsterdam: Boom onderwijs.

Wijk, K van (2011). De media-explosie. Trends en issues in massacommunicatie. Vierde druk. Den Haag: Sdu Uitgevers

## 12.2 Websites

Bron: Frankwatching.com. Online reputatiemanagement: meer dan brandjes blussen. Matthijs van Gaalen (Jungle Minds). Datum: 7-4-2009<http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/online-reputatiemanagement-meer-dan-brandjes-blussen/> Bekeken op 19-4-2012.

Bron: Powerpr.nl. Hoe een fail je reputatie kan versterken. Fleur de Bruijn. Datum: 19-4-2012 <http://www.powerpr.nl/2012/04/hoe-een-fail-je-reputatie-kan-versterken/#.T8cxqtV7qXs> Bekeken op 26-4-2012.

Bron: Frankwatcing,com. Crisiscommunicatie en social media: de do’s en don’ts. Ingrid van Frankenhuyzen. Datum: 26-1-2012. <http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/26/crisiscommunicatie-en-social-media-de-do%E2%80%99s-en-don%E2%80%99ts/> bekeken op: 25-4-2012

Bron: [www.richardvanhooijdonk.com](http://www.richardvanhooijdonk.com). Risicomanagement: zorg dat je social media aanpak op orde is! Datum: 2-12-2011 <http://www.richardvanhooijdonk.com/risico-management-zorg-dat-je-social-media-aanpak-op-orde-is/> bekeken op: 24-4-2012

Bron: [www.bijgespijkerd.nl](http://www.bijgespijkerd.nl) ‘’Treinongeluk bewijst noodzaak van ‘sociale’ crisiscommunicatie’’ auteur: Maurice Beerthuyzen <http://www.bijgespijkerd.nl/social-media/treinongeluk-bewijst-noodzaak-van-%e2%80%98sociale%e2%80%99-crisiscommunicatie#more-16576> bekeken op: 27-04-2012

Bron: frankwatching.com. De ultieme implementatie van een social media strategie. Bart van der Kooi. Datum: 23-12-2010. <http://www.frankwatching.com/archive/2010/12/23/de-ultieme-implementatie-van-een-social-media-strategie/> bekeken op: 5-4-2012

Bron: [www.paulblok.com](http://www.paulblok.com) De Communicatieroos <http://www.paulblok.com/blog/de-communicatieroos/> bekeken op: 15-4-2012

## 12.3 Documenten

Rijken, R. Sectorplan Communicatie. Datum: 28-10-2011 Brabant Water

Verleg, F. Online reputatiemanagement en webcare. Datum: 26-11-2010. Brabant Water

Slideshare.Hendriks, E. Draagvlak creëren. Datum: 2-9-2011 <http://www.slideshare.net/eric_hendriks/draagvlak-creren> bekeken op: 9-5-2012

Bron: op zoek naar de juiste marktbewerkingsmix, marketing research base. De onderzoekdatabase van Tijdscrift voor Marketing. Februari 2012 blz. 14

Online Reputatie Management. Inge Harts in opdracht van Tribal Internet Marketing. 2008 <http://www.tribal-im.com/nl/over-tribal/white-papers/online-reputatie-management> bekeken op: 20-4-2012

Porter Novelli. Sociale consumenten in europa. PDF download.

E-book. Efficiënt ondernemen met social media. Door Richard van Hooijdonk. Marketing Monday.

Ondernemingsplan Brabant Water 2012-2016. ‘’Met het oog op onze omgeving’’

Artikel: Tweetlab, Amsterdamse diensten experimenteren met social media. Door: Jan-Jelle van Hasselt. Communicatie. Vakblad voor Communicatieprofessionals. Nummer 3, maart 2012. Blz. 34-37

1. “Schaliegas is aardgas dat wordt gewonnen uit schalie. Om het gesteente te bereiken, worden boringen gezet die, eenmaal de steenlaag is bereikt, horizontaal worden voortgezet.” Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Schaliegas> bekeken op: 14-5-2012 Brabant Water is bang dat de kwaliteit van het water hiermee wordt aangetast. [↑](#footnote-ref-1)
2. Rijken, R. Sectorplan Communicatie. Datum: 28-10-2011 Brabant Water [↑](#footnote-ref-2)
3. De doelstelling is om in de komende planperiode (2012-2016) de klantwaardering de verhogen van 7,8 naar 8. [↑](#footnote-ref-3)
4. Steekproef bepaald met behulp van methodoloog Ad Franzen (Hogeschool Utrecht) [↑](#footnote-ref-4)
5. Brabant Water heeft een monopoliepositie. Hierdoor is er geen sprake van concurrentie, maar meer van ‘collega’s’. [↑](#footnote-ref-5)
6. Riel, C van (2010). Identiteit & Imago. Vierde druk. Den Haag: Sdu Uitgevers [↑](#footnote-ref-6)
7. E-book. Efficiënt ondernemen met social media. Door Richard van Hooijdonk. Marketing Monday. Blz. 12 [↑](#footnote-ref-7)
8. [www.paulblok.com](http://www.paulblok.com) De Communicatieroos <http://www.paulblok.com/blog/de-communicatieroos/> bekeken op: 15-4-2012 [↑](#footnote-ref-8)
9. Eind december 2011 heeft Brabant Water een actie gehouden waarin klanten opgeroepen werden om het Facebookaccount te liken en een bericht te delen. Ook op Twitter werd gevraagd om het Corporate Twitteraccount te volgen en een bericht te retweeten. Hiermee maakten mensen kans om een Brabant Water karaf te winnen. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ondernemingsplan Brabant Water 2012-2016 ‘’Met het oog op onze omgeving’’ [↑](#footnote-ref-10)
11. Belleghem, S van (2010). De conversation manager. Eerste druk. Leuven: Lannoo Campus [↑](#footnote-ref-11)
12. Rijken, R. Sectorplan Communicatie. Datum: 28-10-2011 Brabant Water [↑](#footnote-ref-12)
13. Riel, C van (2010). Identiteit & Imago. Vierde druk. Den Haag: Sdu Uitgevers [↑](#footnote-ref-13)
14. Bron: [www.bijgespijkerd.nl](http://www.bijgespijkerd.nl) Artikel: ‘’Treinongeluk bewijst noodzaak van ‘sociale’ crisiscommunicatie’’ auteur: Maurice Beerthuyzen <http://www.bijgespijkerd.nl/social-media/treinongeluk-bewijst-noodzaak-van-%e2%80%98sociale%e2%80%99-crisiscommunicatie#more-16576> bekeken op: 27-04-2012 [↑](#footnote-ref-14)
15. Bron: [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com) *Online reputatiemanagement: meer dan Brandjes blussen. Matthijs van Gaalen (Jungle Minds) bekeken op: 19-4-2012* [*http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/online-reputatiemanagement-meer-dan-brandjes-blussen/*](http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/online-reputatiemanagement-meer-dan-brandjes-blussen/) [↑](#footnote-ref-15)
16. Bron: [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com) *Online reputatiemanagement: meer dan Brandjes blussen. Matthijs van Gaalen (Jungle Minds) bekeken op: 19-4-2012* [*http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/online-reputatiemanagement-meer-dan-brandjes-blussen/*](http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/07/online-reputatiemanagement-meer-dan-brandjes-blussen/) [↑](#footnote-ref-16)
17. Bron: [www.marketingfact.nl](http://www.marketingfact.nl) Artikel: ‘’Risico’s van social media’’ <http://www.marketingfacts.nl/berichten/20100715_slidesharereview_86_risicos_van_social_media>

    Bekeken op: 1-5-2012 [↑](#footnote-ref-17)
18. Kleijn, H & Rorink, F (2010). Verandermanagement. Tweede druk. Amsterdam: Pearson education Benelux Blz. 95 [↑](#footnote-ref-18)
19. Bron: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) Hendriks, E ‘’Draagvlak creëren’’ <http://www.slideshare.net/eric_hendriks/draagvlak-creren> bekeken op: 17-5-2012 [↑](#footnote-ref-19)
20. Reijnders, E (2008). Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie. Tweede druk. Assen: van Gorcum blz.43 [↑](#footnote-ref-20)
21. Rijken, R. Sectorplan Communicatie. Datum: 28-10-2011 Brabant Water [↑](#footnote-ref-21)
22. Bron: Huizingh, E. (2003) Brugboek Marketing Eerste druk. Den Haag: Sdu uitgevers blz 308-309 [↑](#footnote-ref-22)
23. De doelstelling is om in de komende planperiode (2012-2016) de klantwaardering te verhogen van 7,8 naar 8. [↑](#footnote-ref-23)
24. De 9+ organisatie. Berry Veldhoen & Stephan van Slooten. 4e druk. Van Duuren Media (2010) In het boek de 9+ organisatie wordt duidelijk gemaakt hoe organisaties een doorbraak kunnen maken in klanttevredenheid. [↑](#footnote-ref-24)
25. Bron: [www.emerce.nl](http://www.emerce.nl) ‘’Buzzcapture zorgt voor social marrowcasting bij koffieautomaat’’ <http://www.emerce.nl/wire/buzzcapture-zorgt-social-narrowcasting-koffieautomaat> bekeken op: 7-5-2012 [↑](#footnote-ref-25)