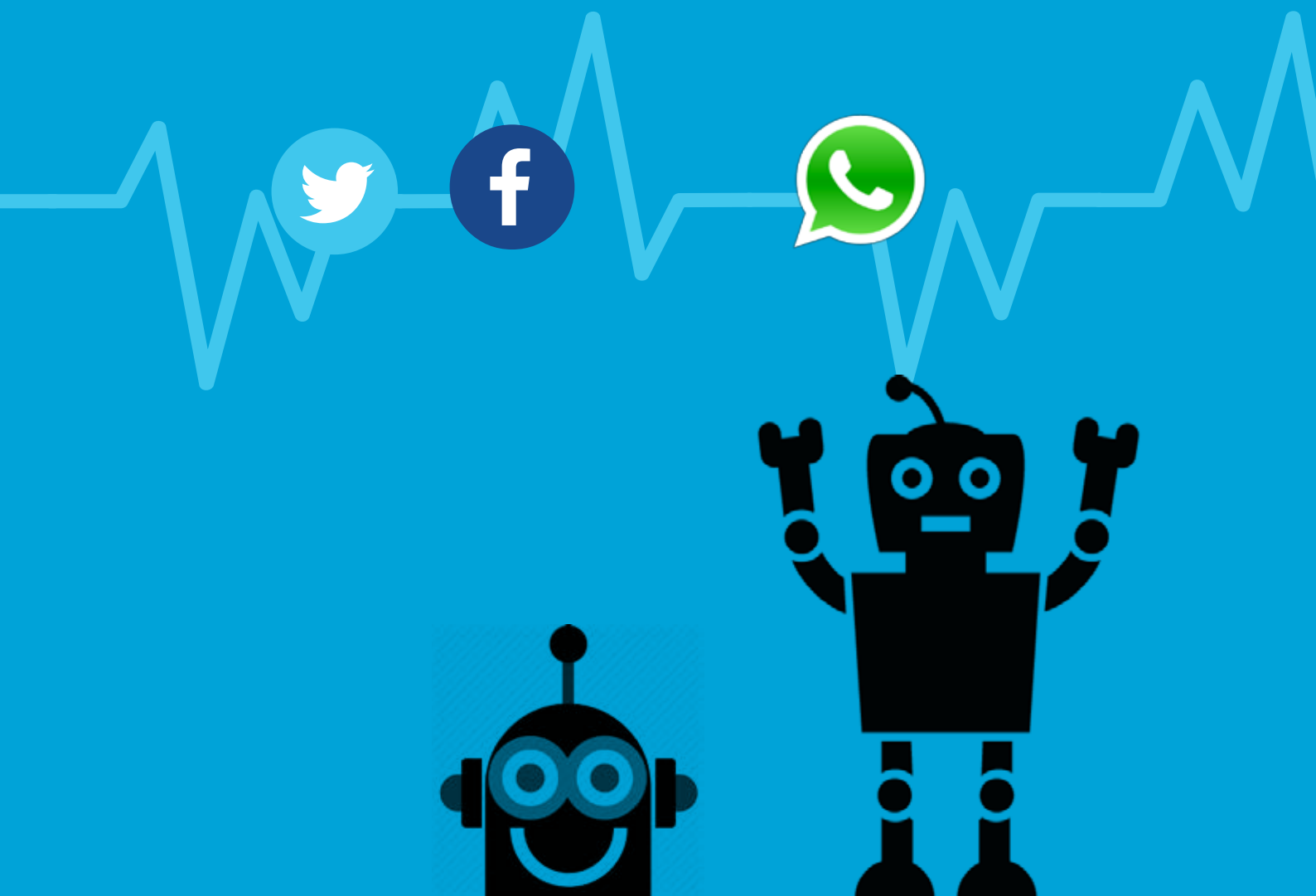


# Stand van Webcare

2016

Hoe doen nederlandse organisaties  
webcare anno 2016?



Webcare in Nederland is zijn startfase ontgroeit. Steeds meer organisaties, zowel profit als non-profit, zetten webcare in. Uit onderzoek in eerdere jaren concludeerden wij al dat webcare steeds professioneler en vanzelfsprekender wordt. In 2016 zien we de opkomst van de inzet van chatbots en gebruik van platformen als Snapchat en Facebook Messenger.

De wijze waarop Nederlandse organisaties aan webcare doen verschilt, maar er zijn ook vele overeenkomsten. Het onderzoek Stand van Webcare 2016 kijkt hoe Nederlandse organisaties aan webcare doen, welke keuzes zij maken, hoe zij berichten vormgeven en met welke doel zij dit alles doen.

In het onderzoek is aangesloten bij het thema 'de klant écht in beeld hebben' van het Social Service Congres 2016 wat op 1 december 2016 plaatsvond. In het onderzoek is specifiek gekeken naar de mate waarin en de manier waarop organisaties zich verdiepen in de klant waarmee zij via social media in gesprek zijn.

Webcare anno 2016 verandert ook door de opkomst van het gebruik van nieuwe platformen als Snapchat en nieuwe technologische mogelijkheden op huidige platformen zoals de inzet van chatbots in Facebook Messenger. Aan de deelnemers is ook gevraagd of zij deze nieuwe mogelijkheden overwegen in te zetten of al inzetten. De antwoorden op deze vragen geven tevens ook een blik op de verwachtingen over de toekomst van webcare.

Het onderzoek naar de Stand van Webcare is nu voor de vierde keer uitgevoerd. Vele vragen uit het onderzoek van de Stand van Webcare anno 2016 zijn gelijk gebleven met eerdere onderzoeken. Vanwege aansluiting bij het thema van het Social Service Congres en de veranderende mogelijkheden zijn er ook vragen over de inzet van o.a WhatsApp, chatbots en artificial intelligence toegevoegd.

Hierbij willen wij alle respondenten bedanken voor hun antwoorden. Zonder deze input was een goed beeld van webcare bij Nederlandse organisaties niet mogelijk geweest.

Renée van Os  
Daphne Hachmang  
Marco Derksen  
Arne Keuning



1	Voorwoord .....	2
3	Onderzoeksverantwoording .....	4
4	Hoe doen Nederlandse organisaties webcare? .....	7
5	De klant centraal bij webcare? .....	10
6	Vormgeving van een bericht .....	22
7	De toekomst van webcare .....	26
8	Deelnemende organisaties .....	28
9	Over de auteurs .....	29

**Wij horen graag je mening, feedback en aanvullingen op dit rapport. Laat het ons weten! Stuur een tweet met #webcare16 of een e-mail naar Arne Keuning (arne@upstream.nl)**

**Van 1 november tot en met 18 november 2016 is via een online vragenlijst aan respondenten gevraagd om ruim 40 vragen te beantwoorden over de manier waarop webcare in de organisatie georganiseerd is, over welke responstijden worden gehanteerd, welke social media platforms worden gemonitord en op welke platforms actief aan webcare wordt gedaan.**

Vanwege het thema van Social Service Congres 2016 **'de klant écht in beeld hebben'**, is dit jaar specifiek gekeken naar de mate waarin en de manier waarop organisaties zich verdiepen in de klant waarmee zij via social media in gesprek zijn.

De vragen waren voornamelijk gesloten van aard, bij een enkele vraag is aan respondenten de gelegenheid gegeven in een open antwoordveld een toelichting te geven.

De respondenten voor het onderzoek zijn geworven via oproepen via LinkedIn, via twitter, via blogs en via de Upstream nieuwsbrief gericht aan mensen die eerdere onderzoeken hebben opgevraagd. Ook is er een nieuwsbrief gestuurd aan deelnemers van eerdere onderzoeken.

Wij hebben met de grootst mogelijke zorgvuldigheid de gegevens verwerkt en getracht gefundeerde conclusies te trekken uit de data, deze te duiden en aan te vullen met onze kijk op ontwikkeling van webcare.

## **Deelnemende organisaties**

**116** personen hebben de vragenlijst ingevuld. Vragenlijsten waarvan de basisgegevens (deel 1 van vragenlijst) niet zijn ingevuld, zijn niet meegenomen in de rapportage. Na ontdebellen bleven er uiteindelijk **97** Nederlandse organisaties over. Met dit aantal kunnen de resultaten van het onderzoek niet gezien worden als representatief. Wel zijn ze indicatief: het rapport geeft een goed beeld van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in Nederland op de onderzochte items.

De grafieken in dit onderzoek zijn gemaakt o.b.v. de ingevoerde en ontdebeld data. Niet alle vragen in de vragenlijst waren relevant voor alle organisaties en daardoor niet verplicht gesteld om in te vullen. Hierdoor kan de hoogte van de respons (de "N") per grafiek verschillen.



## Welke type organisaties hebben deelgenomen?

Aan de deelnemers van het onderzoek naar de Stand van Webcare werden enkele vragen gesteld over hun organisatie en het type klanten. Hieronder ziet u het beeld van de deelnemende organisaties aan het onderzoek.

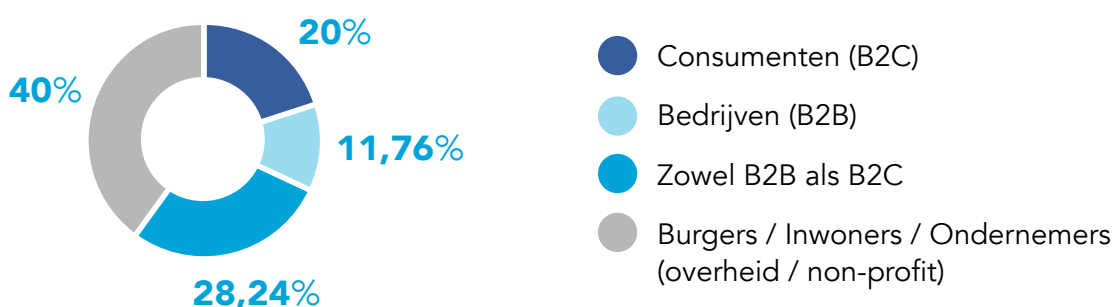
Aan de deelnemers van het onderzoek naar de Stand van Webcare werden enkele vragen gesteld over hun organisatie en het type klanten. Hieronder ziet u het beeld van de deelnemende organisaties aan het onderzoek.

Aan het onderzoek deden **97** organisaties mee. Daarvan geven aan **60%** commercieel (profit) en **40%** een non-profit organisatie te zijn.



De onderzochte organisaties leveren hun producten en/of diensten aan diverse type klanten.

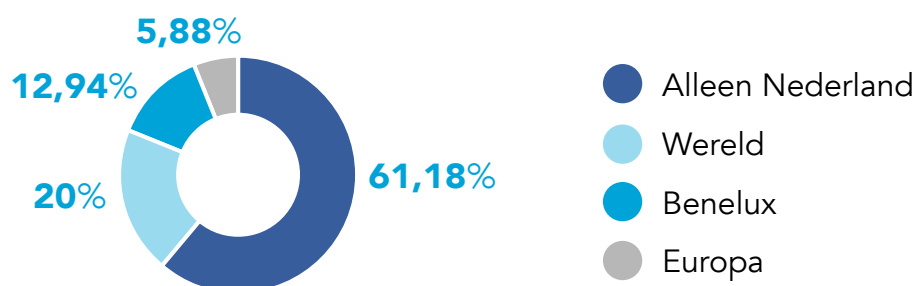
## Welke type organisaties hebben deelgenomen?



Een groot deel van de deelnemers (**61%**) richt zich alleen op Nederland, terwijl een deel zich ook op een bredere geografische regio richt.

## Mijn organisatie richt zich op

---



Een overzicht van de namen van alle deelnemende organisaties aan het onderzoek naar de Stand van Webcare 2016 is te vinden in hoofdstuk 8 van dit rapport.



# 4

## Hoe doen Nederlandse organisaties webcare?

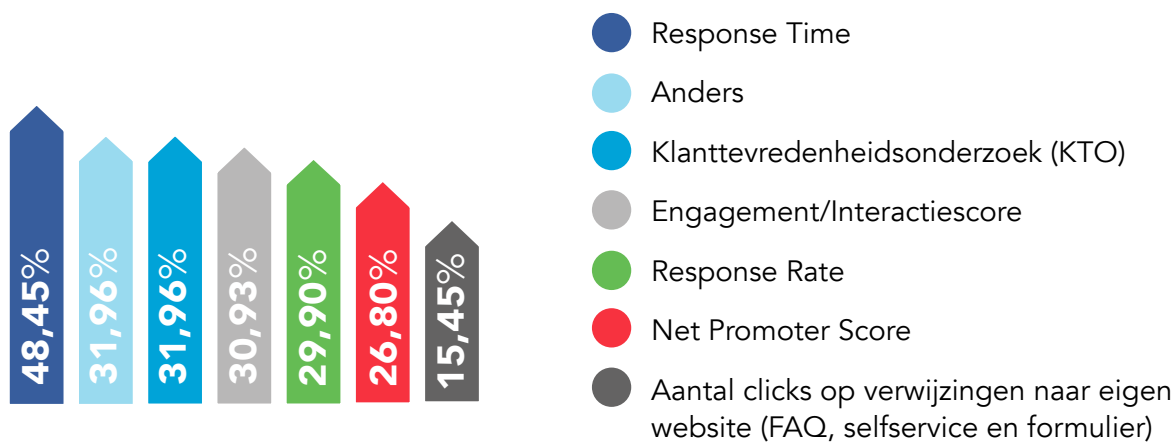
De wijze waarop Nederlandse organisaties aan webcare doen verschilt, maar er zijn ook vele overeenkomsten. Het onderzoek **Stand van Webcare 2016** kijkt hoe Nederlandse organisaties aan webcare doet, welke keuzes zijmaken, hoe zij berichten vormgeven en met welke doel zij dit alles doen.

### Waarom doen jullie webcare? Wat zijn de doelstellingen?



Customer service is de allerbelangrijkste reden voor de deelnemende organisaties om aan webcare te doen.

### Hoe worden de effecten van jullie inzet op webcare gemeten?

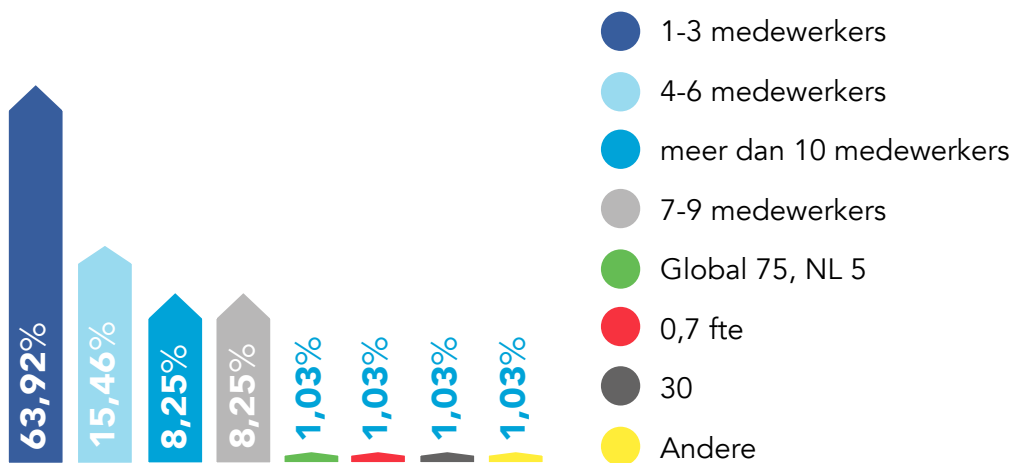


## Waar is webcare in jullie organisatie ondergebracht?



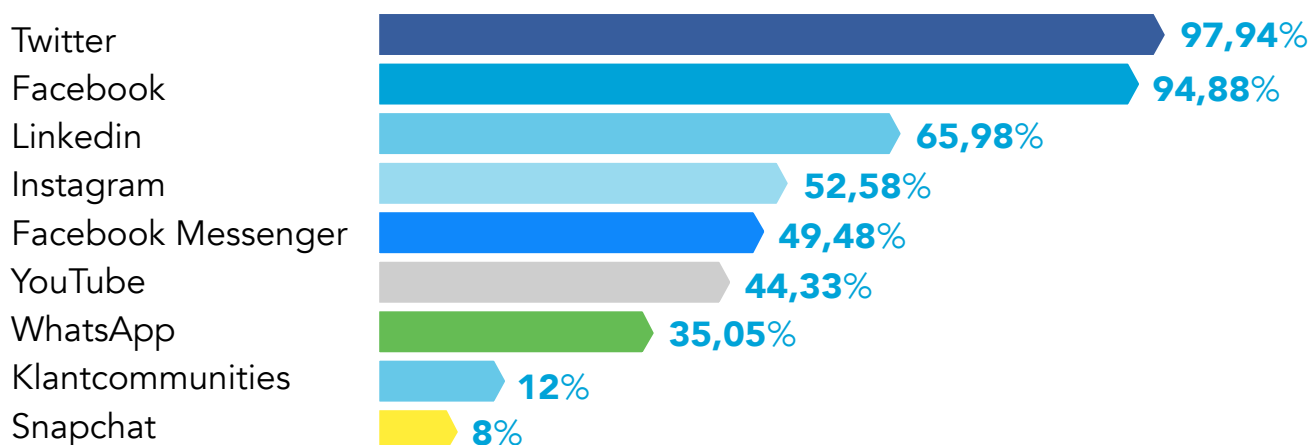
Customer Service is ook in 2016 de meest genoemde plek voor webcare in de organisatie. Ook weer gevolgd door de afdeling communicatie en daarna de afdeling marketing.

## Hoeveel medewerkers besteden dagelijks (een deel) van hun werktijd aan webcare?



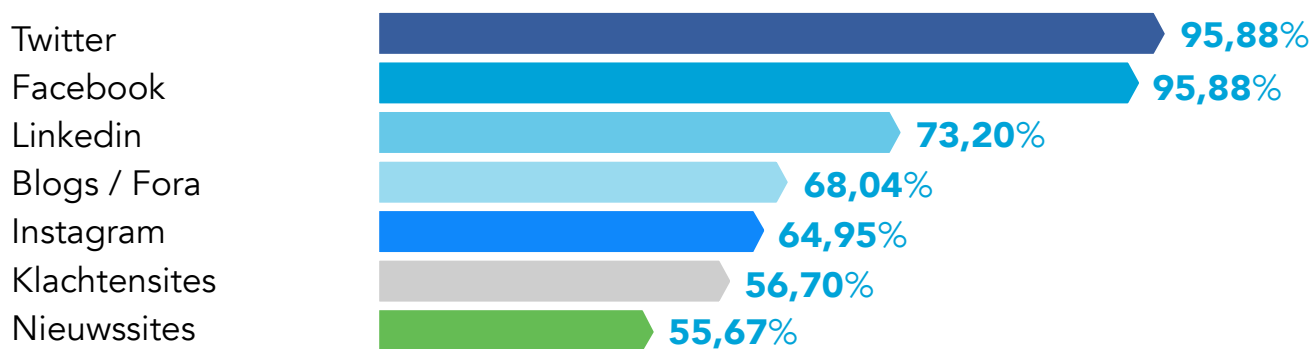


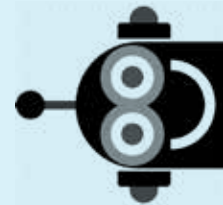
## Wat zijn de netwerken waarop webcare actief is?



Naast de 'standaard' aanwezigheid op Facebook en Twitter zie je dat organisaties ook Facebook Messenger, WhatsApp, Instagram, LinkedIn en Snapchat zelf actief gaan inzetten voor webcare.

## Welke social media netwerken en online bronnen worden gemonitord?





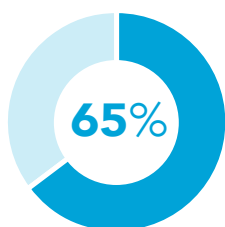
## 5

# De klant centraal bij webcare?

Wat is de mate waarin en de manier waarop organisaties zich verdiepen in de klant waarmee zij via social media in gesprek zijn? Heeft webcare 'de klant écht in beeld'? Weet webcare wat er 'speelt'?

### Weet webcare wat er speelt?

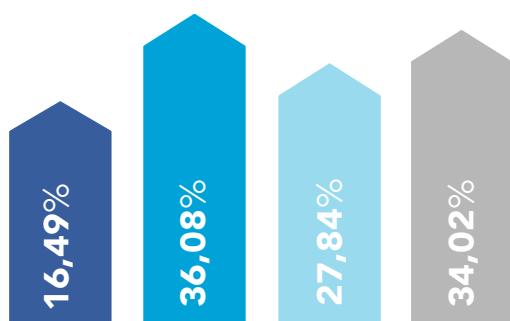
Meer dan de helft van de deelnemers van het onderzoek naar de stand van webcare 2016 heeft in beeld welke thema's, vragen en onderwerp er spelen.



Weet welke thema's, vragen of onderwerpen er spelen op een bepaalde dag

Webcareteams die weten wat er aan de hand is of wat komen gaat kunnen daarop inspelen. Oftewel wordt er naast reactieve webcare ook aan proactieve en/of preventieve webcare gedaan?

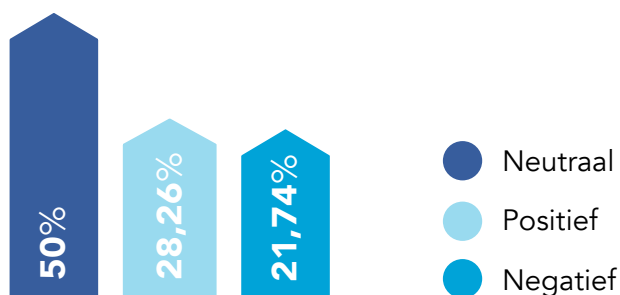
### Wordt er naast reactieve webcare ook aan proactieve of preventieve webcare gedaan?



- Ja, ook aan proactieve webcare, maar alleen op Twitter
- Ja, ook aan proactieve webcare en op alle social mediakanalen
- Ja, ook aan preventieve webcare
- Nee, alleen reactieve webcare op onze eigen social kanalen

Het verhaal wil dat 'ontevreden klanten' vooral social media gebruiken als 'klaagmuur' en zo de organisatie onder druk willen zetten om tegemoet te komen aan hun eisen. De deelnemende webcareteam ontvangen echter meer berichten met positief en neutraal sentiment dan de verwachte klaagtweets.

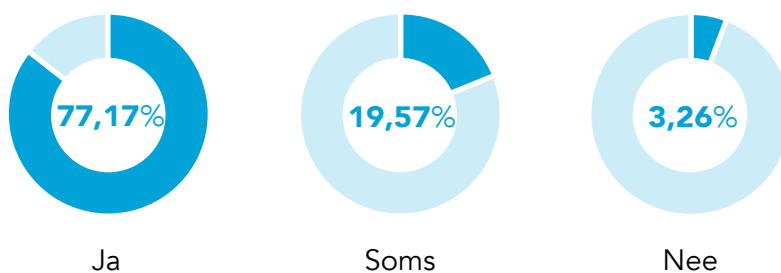
### Wat is het veelal het sentiment van berichten die jullie ontvangen?



### Wat is het beleid wanneer webcare antwoord geeft?

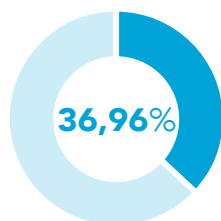
Organisaties overwegen aan de hand van verschillende aspecten in een webcarebericht of zij het gesprek aangaan met de klant. Een aantal van deze aspecten zijn voorgelegd in Stand van zaken Webcare 2016:

### Wij reageren altijd als een bericht aan onze organisatie gericht is via een @-mention of tag

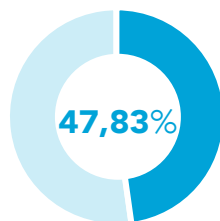


## Wij reageren ook op fans/volgers op onze tijdlijn die geen directe vraag of klacht hebben

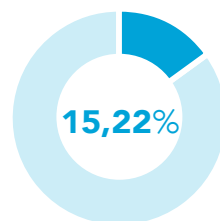
---



Ja



Soms



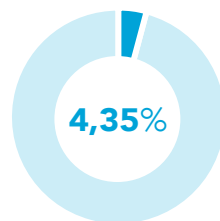
Nee

## Wij reageren alleen op negatieve berichten

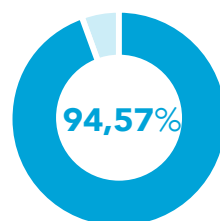
---



Ja



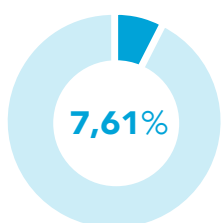
Soms



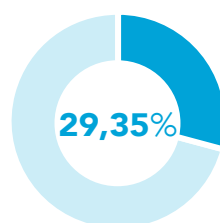
Nee

## Wij reageren niet op niet-oplosbare berichten

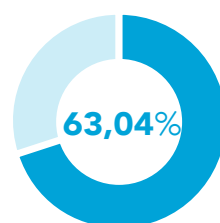
---



Ja



Soms

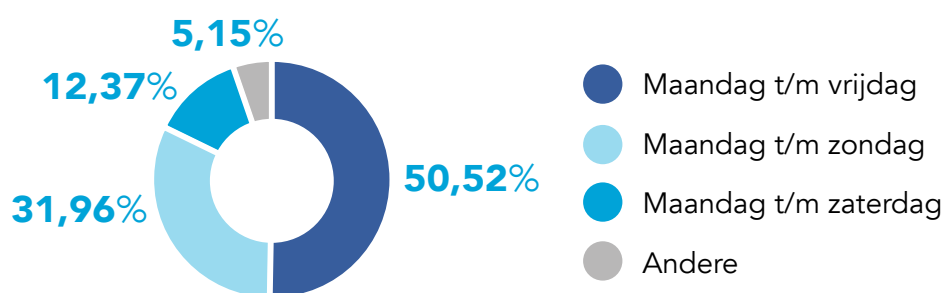


Nee

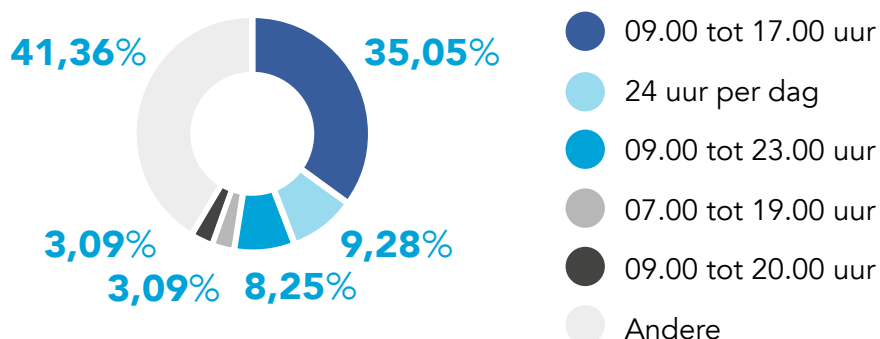
## Wanneer zijn de webcareteams actief?

In hoeverre sluiten de openingstijden van webcare aan bij de tijden dat hun klanten op social media actief zijn. Zetten de organisaties hun werktijden van medewerkers centraal of passen zij de openingstijden aan op de momenten waarop hun klanten actief zijn?

### Openingsdagen webcare



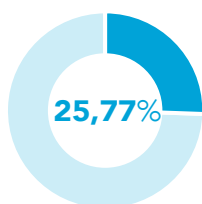
### Openingstijden webcare



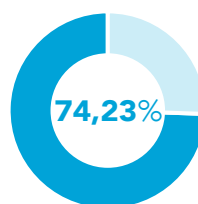
Organisaties richten zich steeds meer naar de activiteit van hun klanten op social media en/of stellen zich flexibeler op om buiten kantoor tijden webcare te doen. Ruim **30%** van de deelnemers is van maandag tot zondag open. Bijna **10%** van de deelnemers is 24 uur per dag open met webcare.

Van de deelnemende organisaties geeft **25%** aan flexibele openingstijden te hebben en deze te verruimen in geval van beurzen, piekperiodes en/of calamiteiten.

## Hebben jullie flexibele of vaste openingstijden en openingsdagen?

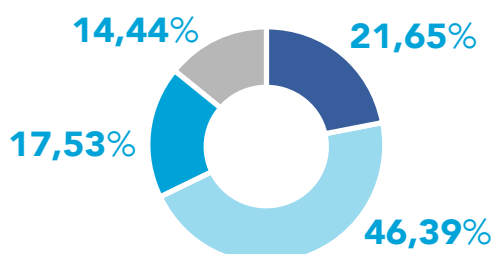


Ja, onze openingstijden zijn flexibel en afhankelijk van bepaalde periodes en/of evenementen



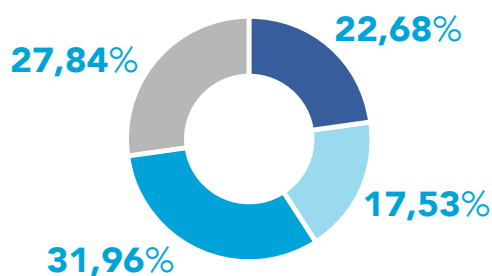
Nee, altijd dezelfde openingstijden/dagen

## Wat zijn de richtlijnen voor reactietijd via webcare?



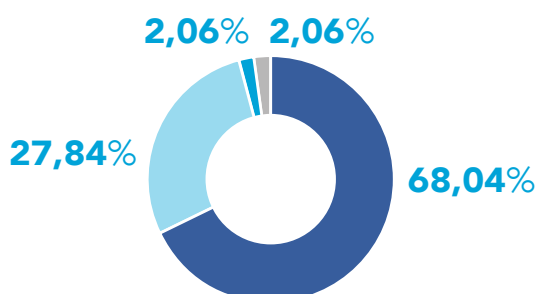
- Binnen 30 minuten
- Binnen 1 uur
- Binnen 4 uur
- Binnen 24 uur

## Wat zijn de richtlijnen voor de oplostijd via webcare?



- Binnen 4 uur
- Binnen 8 uur
- Binnen 24 uur
- > 48 uur

## Doen organisaties een openbare belofte over de reactie- en oplostijd via webcare?



- Nee
- Ja, alleen voor eerste reactie
- Ja, voor beide
- Ja, alleen voor oplossing

## Uitnodiging tot het opnemen van contact via webcare

In het onderzoek naar de Stand van Webcare 2015 stelden we voor het eerst de vraag in hoeverre organisaties klanten of burgers expliciet uitnodigen tot het stellen van vragen; op Twitter deed **58%** in 2015 dit, op Facebook **47%**. Dit jaar is dezelfde vraag gesteld, in algemene zin voor social media:

### Nodigen expliciet uit tot het stellen van vragen met webcare

---



In het onderzoek naar de Stand van Webcare 2016 blijkt dat **60%** expliciet aangeeft dat via social media een vraag te stellen is. Ze nodigen expliciet uit tot het opnemen van contact. De overige **40%** nodigt dus niet uit tot het gebruik van webcare door haar klanten. Dit terwijl ze wel aan webcare doen.

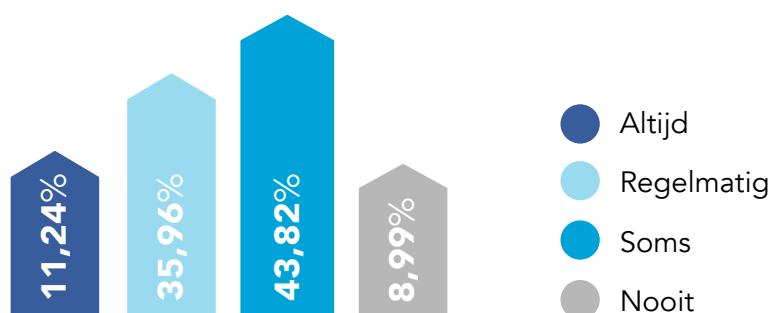
### Nakomen van beloftes

Wanneer je éénmaal gereageerd hebt op een bericht van een klant, ben je er als organisatie nog niet. Vaak heb je in dit bericht namelijk een opmerking gemaakt in de trant van 'zoek ik voor u uit' of 'kom ik nog op terug'. Organisaties zijn daarom in dit onderzoek ook bevraagd over een aantal aspecten van afhandeling van de vraag of klacht.

### Nabellen van collega's over de status van een klacht of vraag

In de meeste organisaties nemen medewerkers soms tot regelmatig (telefonisch) contact op met collega's om de status van een klacht of vraag te achterhalen. Opvallend is dat een klein deel van de organisaties (**9%**) dit nooit doet.

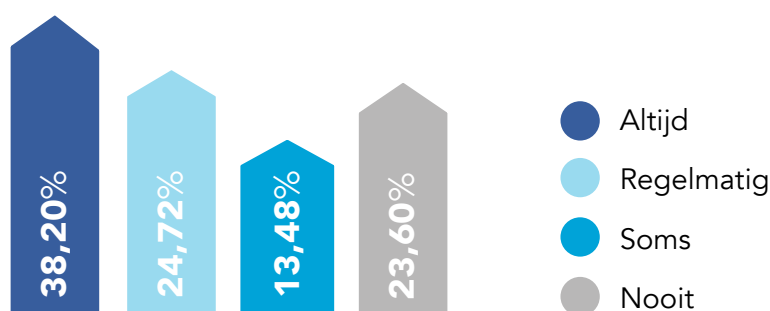
## Wij bellen collega's om de status van de klantvraag op te vragen



### *Noteren van afspraken, beloftes of gespreksnotities in het CRM*

In bijna **tweederde** van de organisaties geven medewerkers aan afspraken of beloftes regelmatig tot altijd te noteren in het CRM-systeem. Opvallend is dat ruim **1 op de 5** organisaties aangeeft dit nooit te doen.

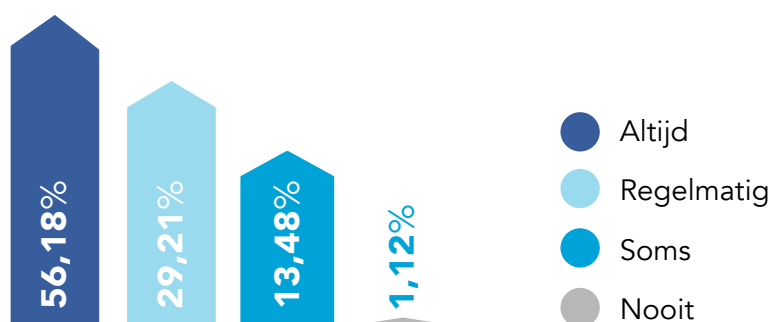
## Wij noteren afspraken, beloften en andere gespreksnotities in het CRM



### *Inlichten van de klant wanneer een afspraak of belofte niet kan worden nagekomen*

Meer dan de helft van de organisaties geeft aan de klant altijd in te lichten wanneer een afspraak of belofte aan deze klant niet kan worden nagekomen.

## Als we belofte niet na kunnen komen lichten we de klant daarover in

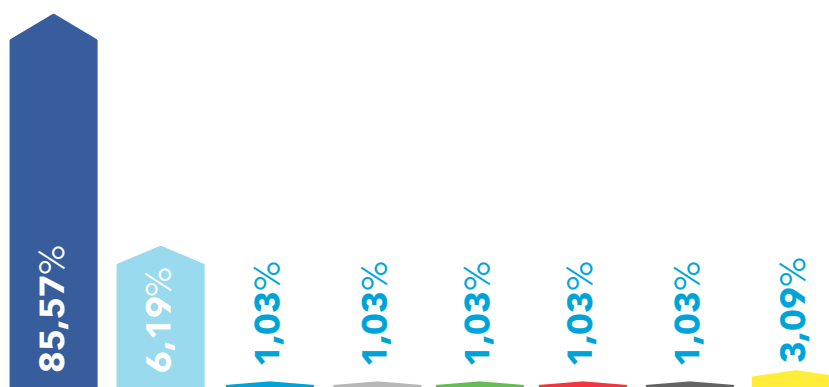




## Webcare zelf doen of uitbesteden?

Doen Nederlandse organisaties veelal zelf webcare of besteden ze het (gedeeltelijk) uit?

### Uitbesteden webcare

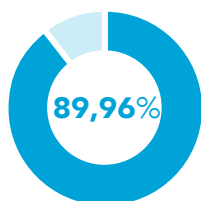


- Nee, alleen webcare door eigen medewerkers
- Ja, wij besteden webcare volledig uit
- Alleen voor enkele deelprojecten op vakafdelingen
- Zowel intern als extern team, werkt virtueel samen
- Uitbesteed maar geïnsourced, zoals ook alle overige Customer services activiteiten. alleen we zijn gewoon 1 team
- Gedeeltelijk, alleen uitbesteed in weekend en buiten openingstijden
- Wij hebben een flex groep van externe die we kunnen inplannen tijdens drukke periodes
- Andere

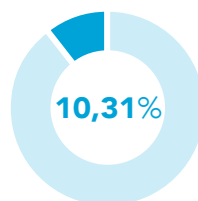
**85%** van de respondenten geeft aan webcare zelf te doen. **6%** besteedt geheel uit. De wijze waarop de overige **9%** webcare gedeeltelijk uitbesteed is divers. Zo zijn er organisaties die externen inzetten in avonden, in weekenden en in drukke periodes. In één geval is de webcare van enkele deelprojecten op vakinhoudelijke afdelingen uitbesteed. De reden kan dus, naast tijd en drukte, ook inhoudelijk zijn. We hadden verwacht dat wellicht ook taal als reden zou worden aangegeven. Geen enkele organisatie heeft dat als reden ingevuld. Ten opzichte van 2015 is het aantal organisaties wat webcare (gedeeltelijk) uitbesteed toegenomen.

## Gebruik van een monitoringstool (voor webcare)

---



Ja, wij gebruiken een monitoring- en webcaretool



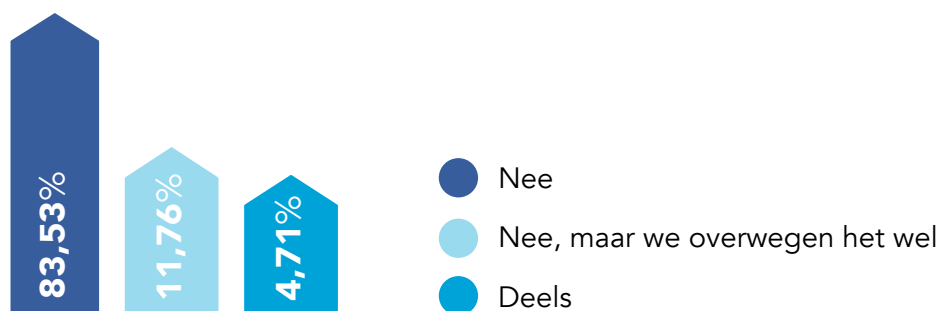
Nee, wij gebruiken geen specifieke monitorings- en webcaretool

Praktisch **negen van de tien (89%)** Nederlandse organisaties gebruikt een tool voor monitoring van berichten over hun organisatie op social media en andere online bronnen.

Met de opkomst van chatbots en berichten over de inzet van artificial intelligence voor klantcontact vroegen wij of organisaties 'bots' of systemen voor het 'slim' geautomatiseerd beantwoorden van klantvragen inzetten of dat zij dit overwegen.

## Zet webcare een robot of systeem in voor het geautomatiseerd antwoorden

---



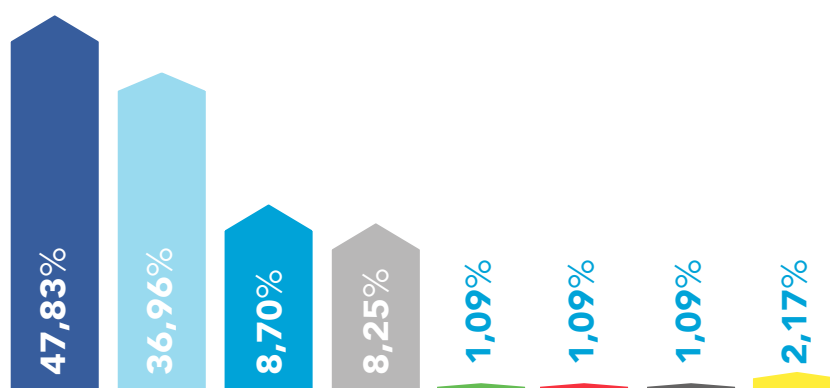
## Research doen naar de klant

Dit jaar brachten we voor het eerst in kaart in welke mate en op welke manier organisaties proberen de klant in beeld te krijgen.

### Redenen waarom de klant contact zoekt

Organisaties is allereerst gevraagd wat de meest voorkomende redenen is waarom klanten contact met hen zoeken via webcare (*het gaat hier dus om reactieve webcare*):

#### Wat is de meest voorkomende reden voor contact zoeken?



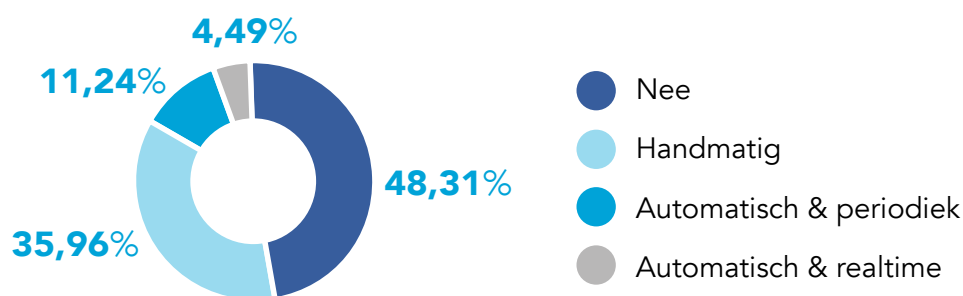
- Feitelijke melding doen van probleem (en evt. vragen om een oplossing)
- Persoonlijke ervaring delen van bepaalde situatie. Zowel positief als negatief
- Organisatie aanwijzen als veroorzaker van de situatie. Zowel positief als negatief
- Alle antwoorden zijn juist
- Naast het delen van persoonlijke ervaringen én het oplossend karakter van webcare wordt webcare met name ook ingezet voor commitment en interactie met (potentiële) klanten/volgers
- Bibliotheek lokt reacties uit door vragen te stellen/stellingen te deponeren. Contact is dus m.n. geïnitieerd vanuit de Bibliotheek
- Vragen stellen
- Andere

De meeste webcare-berichten van klanten gaan volgens de deelnemende organisaties aan dit onderzoek over een feitelijke melding (**48%**), gevolgd door het delen van een persoonlijke ervaring. Opvallend weinig organisaties geven aan dat klanten met hen contact zoeken om de organisatie als veroorzaker van een situatie aan te wijzen.

### Het gebruik van CRM

Een kleine meerderheid van de organisaties (**52%**) geeft aan klantcontact dat via webcare binnenkomt op te slaan in hun CRM systeem. Een klein gedeelte van de organisaties heeft dit geautomatiseerd (al dan niet real-time).

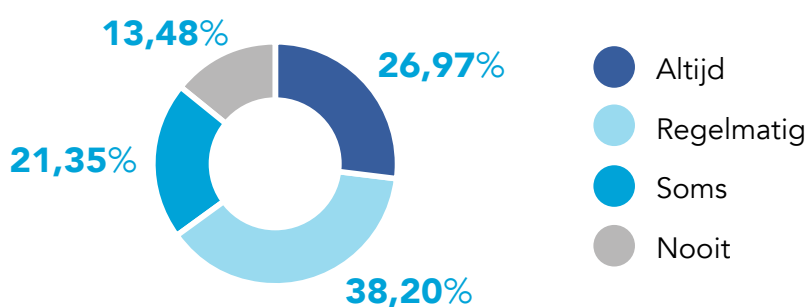
### Wordt klantcontact via webcare in CRM opgeslagen?



### Raadplegen van interne gegevens over de klant

Ruim **tweederde** van de organisaties in het onderzoek raadpleegt interne gegevens (waaronder CRM, klantkaartgegevens of contacthistorie) alvorens het bericht van een klant te beantwoorden. Opvallend is dat ongeveer **1 op de 7** organisaties deze intern beschikbare gegevens over de klant nooit bekijkt.

### Worden intern beschikbare gegevens geraadpleegd over de klant voordat antwoord wordt gegeven?

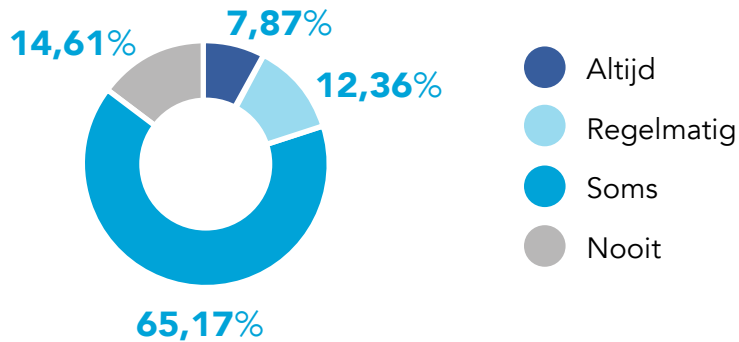


## Het doen van online research naar de klant

Aanvullend op het raadplegen van interne gegevens over de klant, kun je als organisatie ook online research doen om de klant die een bericht plaatst scherp in beeld te krijgen.

### Doet ook online research naar de klant?

---



Zo'n **tweederde** van de organisaties geeft aan dit soms te doen. Opvallend is dat een kleine groep organisaties (**8%**) aangeeft áltijd online research naar de klant te doen.

## 6

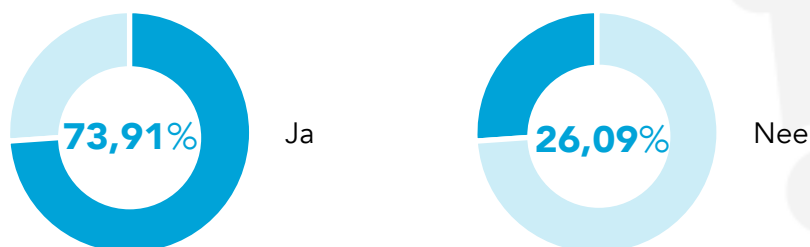
# Vormgeving van een bericht

In aanvulling op de richtlijnen over reactie- en oplostijden die de meeste organisaties hebben, is dit jaar ook gevraagd naar de mate waarin organisaties werken met richtlijnen t.a.v. de inhoudelijke vormgeving van een reactie. Daarnaast is gevraagd naar diverse 'acties' die webcare-specialisten uitvoeren om een reactie zo goed mogelijk te formuleren.

### Inhoudelijke richtlijnen hoe te antwoorden vanuit webcare

74% van de organisaties geeft aan inhoudelijke richtlijnen te hebben opgesteld t.a.v. webcare. Hierin toont zich ook de groei van de professionaliteit van webcare. Een **kwart** van de organisaties heeft hierover echter intern niks vastgelegd.

### Richtlijnen voor geven antwoorden via webcare?

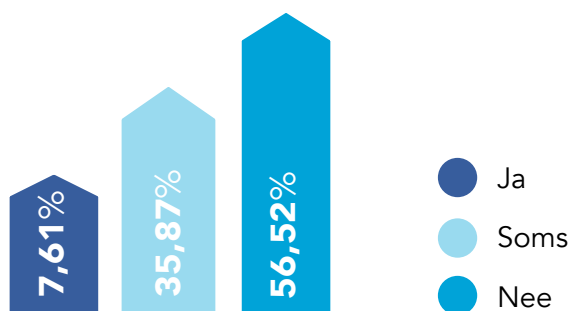


Organisaties kunnen diverse 'acties' uitvoeren om een webcare-bericht zo goed mogelijk op te stellen. Tevens geven de antwoorden een beeld hoe persoonlijk, behulpzaam en klantgericht de organisaties zich opstellen in digitaal klantcontact via webcare.

Een aantal van deze acties zijn voorgelegd in Stand van zaken Webcare 2016:

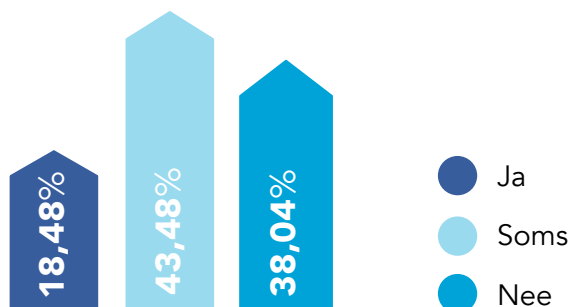
Gebruik van *standaardzinnen* doet **43%** van de organisaties soms tot altijd. **57%** doet dit nooit.

### Gebruik van standaardzinnen om klantgegevens op te vragen



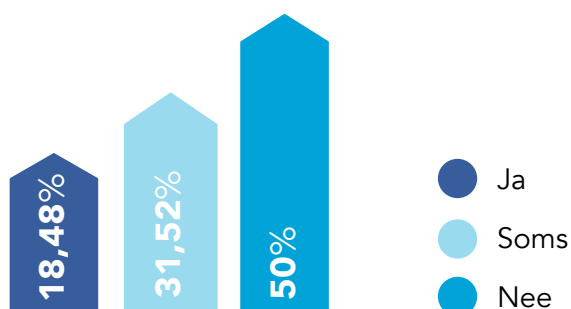
Het *verwijzen* van de klant naar een formulier of FAQ op de website. Dit doet **19%** altijd, en **44%** soms.

### Veelal verwijzen naar website, formulier en/of FAQ



De formulering van een bericht *aanpassen aan het kanaal* (publiek / privé) waarop de interactie plaatsvindt doet **19%** altijd, en **31%** soms.

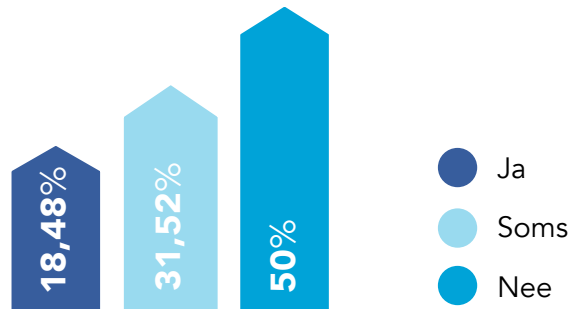
### Bericht specifiek aanpassen aan het kanaal



De formulering aanpassen aan het taalgebruik van de klant doet bijna iedereen. Slechts 5% geeft aan dit nooit te doen.

### Formulering aanpassen aan het taalgebruik van de klant

---



Het bewust inzetten van een reactiestrategie om het sentiment bij de klant te veranderen. Dit doet slechts 19% niet.

### Bewust inzetten van een reactiestrategie om het sentiment bij de klant te veranderen

---

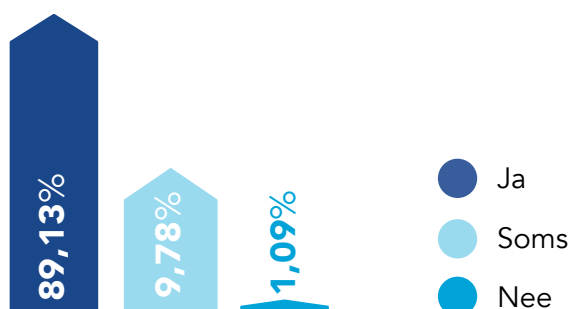


### Tone of Voice

Op het gebied van tone-of-voice kiest 99% van de organisaties voor een persoonlijke schrijfstijl. 89% doet dit altijd.

### Keuze voor een persoonlijke schrijfstijl

---





De keuze voor een *informele schrijfstijl*. **60%** kiest hier altijd voor, **9%** kiest er bewust niet voor.

### Keuze voor een informele schrijfstijl

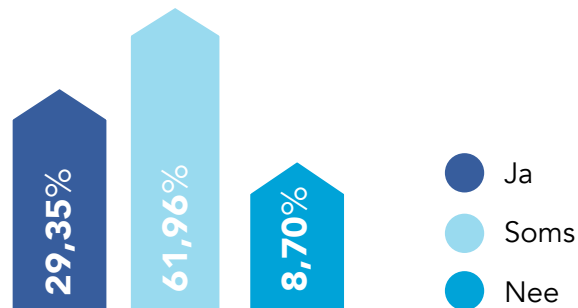
---



De inzet van *humor* in een webcare-reactie. Ook hier kiest **9%** er bewust niet voor. De overige organisaties zetten humor soms tot altijd in.

### Inzet van humor in een webcare-reactie

---



# 7

## De toekomst van webcare

**De toekomst van webcare is zowel een vanzelfsprekende vraag als onzekere vraag. Door de toename van de inzet van besloten platformen als WhatsApp, het veelvuldig gebruik van priveberichten via Facebook Messenger als de afname van het meest openbare platform Twitter neemt online reputatiemanagement als reden om aan webcare te blijven doen af.**

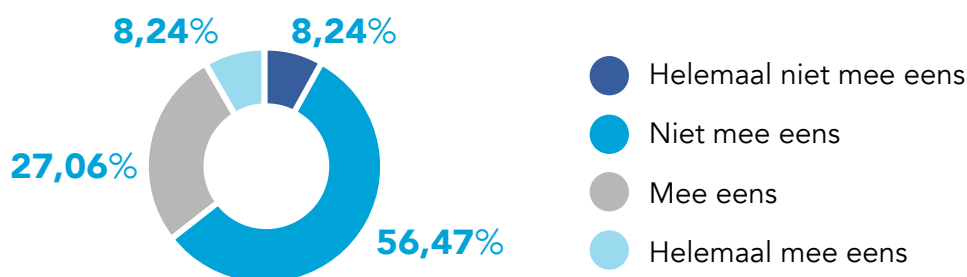
Webcare wordt daarmee steeds minder een openbare aangelegenheid en meer een kanaal als e-mail of chat waar berichten tussen organisaties en klant één op één worden uitgewisseld. Is daarmee webcare nog 'anders' dan digitaal klantcontact op andere kanalen?

Ook door de inzet van chatbots en technologie neemt het persoonlijke aspect van webcare af. Het sterke aspect van webcare is het persoonlijke contact via een digitale omgeving op een social media netwerk waar zowel de klant als de organisatie acteren.

Wij vroegen de respondenten hoe zij dachten over de toekomst van webcare. We zijn ons bewust van het feit dat het stellen van deze vraag aan webcareprofessionals een eenzijdig beeld kan opleveren. Daarentegen zijn zij wel dagelijks met nieuwe ontwikkelingen bezig en kunnen daarmee de toekomst van webcare duiden.

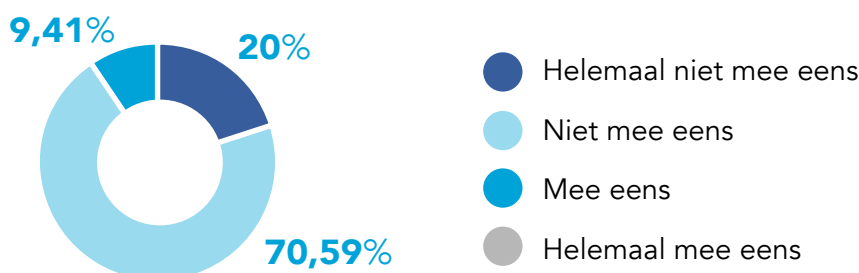
We legden de volgende stellingen voor over de toekomst van webcare:

### Over 3 jaar wordt meer dan 50% van het digitaal klantcontact geautomatiseerd afgehandeld



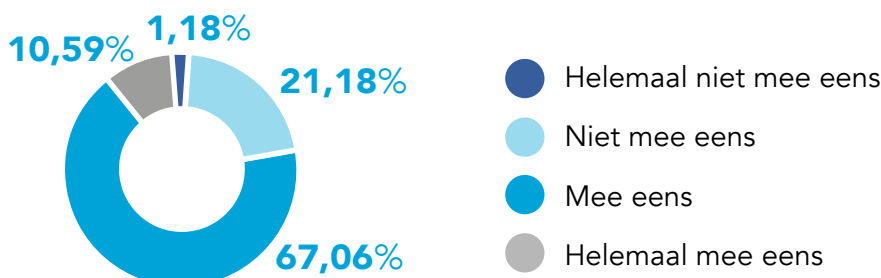
## Robots kunnen over 5 jaar beter antwoorden dan mensen

---



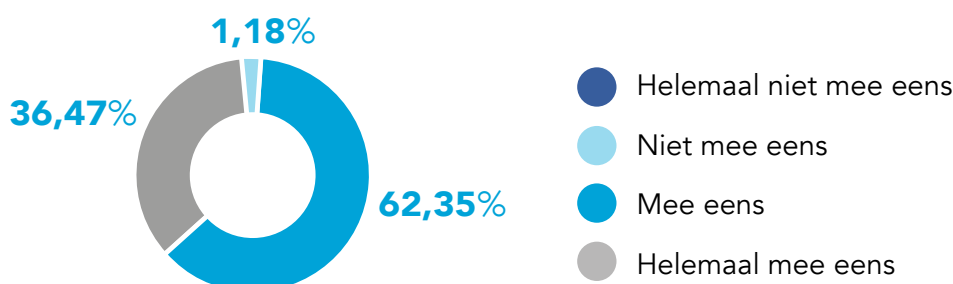
## Webcare zal over 3 jaar steeds meer besloten, privé, 1-op-1 worden

---



## Over 5 jaar bestaat webcare nog steeds

---



Kijkend naar bovenstaande antwoorden kunnen we voorzichtig concluderen dat de deelnemers aan het onderzoek een toekomst voor webcare zien, waar zeker steeds meer besloten en via platformen met **1-op-1-communicatie** gaat. Ruim **20%** van de deelnemers verwacht dat webcare in 2021 niet meer bestaat. Toch is momenteel het vertrouwen in geautomatiseerd klantcontact en de inzet van robots bij een ruime meerderheid van de deelnemers niet hoog. De chatbots in bijv. Facebook Messenger hebben nog niet bewezen dat zij moeilijkere en complexe dialogen aan kunnen.

## Deelnemende organisaties

ABNAMRO	GVB	Rabobank
Adidas	Hanzehogeschool	RadboudUMC
AFAS Software	Groningen	RAI Amsterdam
AFM	Hofstad Search	Rijksdienst voor
Albert Heijn	Hogeschool Rotterdam	Ondernemend
AllSecur	Hogeschool Utrecht	Nederland (RVO.nl)
ANWB	Hogeschool van	ROC Nova College
BAM Bouw en Techniek	Amsterdam	Samsung (vendor
BAR-organisatie	Hogeschool van	Teleperformance)
Bax Music	Arnhem en Nijmegen	Saxion
Beate Uhse	IKEA Nederland	Smullers
Ben	InterCity Consultancy	SNS
Bibliotheek	Jeroen Bosch	Sociale
Body & Fitshop	Ziekenhuis	Verzekeringsbank SVB
Connexion	Jess Marketing	Staedion
Coöperatie VGZ	Kadaster	T-Mobile
D-reizen	Kalsbeek College	Travix
DAS	KleurrijkWonen	TU/e
De Alliantie	KLM	Univé Verzekeringen
De Bijenkorf	KNAB	Universiteit Utrecht
Drukwerkdeal	KNIPPR	Van der Valk Hotel
DUWO	Koninklijke Bibliotheek	Veenendaal
Edutel	KwikFit	Viveste
Erasmus Universiteit	Martini Ziekenhuis	Voys
Rotterdam	MC Advisory	Waterschap Vallei en
FBTO	Meeùs	Veluwe
Fontys Hogescholen	Natuurmonumenten	Webhelp
Gemeente Almere	Noorderpoort	Wehkamp
Gemeente Apeldoorn	NS	Welbions
Gemeente Haarlem	Nuon	WonenBreborg
Gemeente	Ondernemersplein.nl	Woningcorporatie
Haarlemmermeer	Openbare Bibliotheek	Xerox
Gemeente Pijnacker-	Rotterdam	Ymere
Nootdorp	Paper Jam	ZonMw
Gemeente Schiedam	Philips	Anoniem
Gemeente Veenendaal	Politieacademie	Anoniem
Gemeente Westland	PostNL	Anoniem



**Renée van Os** is associate lector online interactie bij het HAN lectoraat Human Communication Development (HCD) aan de HAN, en is hoofddocent bij de opleiding Communicatie.

E-mail: [renee.vanos@han.nl](mailto:renee.vanos@han.nl)

Twitter: [@renee\\_van\\_os](https://twitter.com/renee_van_os)



**Daphne Hachmang** is onderzoeker bij het lectoraat HCD, en is daarnaast werkzaam als docent bij de opleiding Commerciële Economie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

E-mail: [daphne.hachmang@han.nl](mailto:daphne.hachmang@han.nl)

Twitter: [@daphne\\_hachmang](https://twitter.com/daphne_hachmang)



**Marco Derksen** is oprichter/partner van strategisch adviesbureau Upstream en oprichter van Marketingfacts. Hij heeft ruim 20 jaar ervaring op het gebied van technologie, innovatie en media.

Hij inspireert, adviseert en begeleidt organisaties in de verandering naar de nieuwe netwerksamenleving en doceert o.a. over digitaal leiderschap.

E-mail: [marco@upstream.nl](mailto:marco@upstream.nl)

Twitter: [@marcoderksen](https://twitter.com/marcoderksen)



**Arne Keuning** helpt als adviseur, trainer en projectmanager, bedrijven en organisaties bij het opzetten van social media monitoring, social service en webcare. Vanuit Upstream werkt hij aan opdrachten voor klanten, geeft daarnaast advies en workshops over inrichting social media monitoring & webcare en over te gebruiken "Tone of Voice".

E-mail: [arne@upstream.nl](mailto:arne@upstream.nl)

Twitter: [@arnekeuning](https://twitter.com/arnekeuning)



### **Over Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN): Hogeschool en kennispartner**

Vanuit Arnhem en Nijmegen verzorgt de HAN voor ongeveer 31.000 studenten meer dan 80 bachelor- en masteropleidingen. De synergie tussen onderwijs, beroepenveld, onderzoek en maatschappij is daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Bekijk meer over HAN op <http://www.han.nl>



### **Over Upstream**

Upstream is een "connected company", bestaande uit een vaste kern van Marco Derksen en Arne Keuning. Upstream werkt graag samen met andere professionals en partijen zoals Renée van Os en Daphne Hachmang van de HAN. Door een netwerk van professionals kunnen we op maat onderzoeken doen en opdrachten voor klanten invullen met de juiste expertises.

Bekijk meer over Upstream op <http://www.upstream.nl>