

Identiteit en Imago



Naam	Ton den Haan
Studentnummer	S1073320
Opdrachtgever	Meerlanden N.V.
1 ^e beoordelaar	Dhr. van Dam
2 ^e beoordelaar	Dhr. Rijcken
Begeleider	Mevr. Hermeler
Tutor	Mevr. Schut
Opleiding	Commerciële Economie
Schooljaar	2016 – 2017
School	Hogeschool Leiden
Datum	13 juni 2017
Status	Definitief 1 ^e kans
Product	Onderzoeksproduct

Voorwoord

Deze afstudeeropdracht heb ik gedaan in opdracht van de Hogeschool Leiden, opleiding Commerciële Economie. De opdrachtgever is Meerlanden, waar ik met plezier stage heb gelopen. Ik heb gewerkt op de communicatieafdeling met een leuk team waar ik veel van heb opgestoken.

Ik wil een aantal personen persoonlijk bedanken. Ten eerste Danielle Hermeler die mij gedurende deze periode heeft geholpen met mijn onderzoek.

Ten tweede wil ik Marjolein Schut bedanken voor de begeleidingen op school. Ik heb zoveel mogelijk van deze begeleidingen bijgewoond en kritische, maar rechtvaardige feedback ontvangen. Hier heb ik veel van geleerd en direct toe kunnen passen.

Ik zie deze scriptie als afsluiting van een drukke periode. Mijn voornemen is om dit schooljaar de opleiding af te ronden om dit hoofdstuk definitief af te sluiten.

Management Summary

Meerlanden collects and recycles waste in order to create resources for new products. In addition, Meerlanden maintains the public area in a sustainable way. The communication team wonders whether the citizens (customers) and the employees view Meerlanden in terms of the desired corporate identity. The team assumes that citizens and employees do not fully understand and embrace the desired identity and may view Meerlanden as a traditional waste collector. Therefore, the problem statement of this research is: “What measures should be taken to close the gap between the current image of Meerlanden according to the management, the employee and the citizen perspectives?”

In addition, the goal is to better understand the perspectives of these target groups. Based on the collected research data, advice has been given regarding the identity of Meerlanden. The first three questions of this research focus on the perspectives of the management, the employee and the citizen. The fourth question focuses on the gap that can arise between these perspectives and how the gap might be reduced.

This paragraph describes the procedures and methods that have been used in this research. Employees received a link to an online survey through the internal communication tool, Cloudia. In addition, printed copy's have been distributed at the different Meerlanden locations. Citizens were approached at the recycling center, located at the headquarters in Rijsenhout. In addition, a link to the online survey has been distributed through a variety of local Facebook pages. A manager and an office employee have been interviewed to further identify the management perspective. In addition, desk research has been done to obtain additional information.

Desk research shows that, although management has a clear understanding of Meerlanden's ambitions, it's challenging to identify one consistent, clear identity. During an employee workshop in 2014, it became clear that the participants could not define Meerlanden's “Why” in a way that all the participants recognized. The “Why” that resulted from the workshop was: “Our passion is to create added value for people and their environment today and tomorrow.” The communication team describes Meerlanden in terms as: “Working together towards a society without residual waste”. The CEO and higher management view Meerlanden as “Director of raw resources in the business chain”.

Research indicates that the different target groups, and individuals within the target groups, view Meerlanden differently. Citizens and employees understand that Meerlanden is much more than a traditional waste collector and they have a basic understanding of Meerlanden's ambitions. However, the CEO and higher management are one step ahead of the majority of the employees and as a result the citizens when it comes to express the desired identity. An indicator is that the description of “raw resources director” has been found in desk research but didn't appear in the individual survey responses. In addition, citizens consider Meerlanden's primary tasks as most important, such as a reliable and consistent garbage collection.

In conclusion there is not so much of a gap between the management perspective, employee perspective and customer perspective. Everyone in the target groups knows that Meerlanden separates waste in order to recycle the waste into new resources. However, this research has shed light on additional challenges. Citizens focus mainly on the technical quality (is the job done?) instead of the whole experience of Meerlanden. Management focuses more on functional quality; the total experience of Meerlanden and communication about the brand. For citizens to become receptive of Meerlanden's brand, their expectations about the daily tasks should be met. This leads to an increasing trustworthy relationship with Meerlanden and room to learn more about Meerlanden's ambitions and brand. So management should focus first and foremost on the technical quality. In addition, Meerlanden should provide educational support to citizens. And internal communication needs to be improved so that the management and employees perspectives become aligned.

Inhoud

Voorwoord.....	2
Management Summary.....	3
Inleiding.....	6
1. Situatieschets Meerlanden	8
2. Probleemformulering	11
2.1 Aanleiding	11
2.2 Doelstelling	11
2.3 Probleemstelling	11
2.4 Onderzoeksvragen	12
2.5 Onderzoeksdoelgroep	13
2.6 Grenzen van onderzoek	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Eigen betoog – Identiteit en imago	14
3.2 Eigen betoog – Een kloof	16
3.3 Conceptueel Model.....	18
3.4 Hypothesen.....	19
4. Methodologie	21
4.1 Methodische karakterisering van het onderzoek.....	21
4.2 Populatie/steekproef.....	21
4.3 Beschrijving/verantwoording onderzoeksinstrument.....	22
4.4 Ervaringen bij de dataverzameling	23
4.5 Verwerking en preparatie van de gegevens	23
4.6 Beschrijving/verantwoording van de analysebeslissingen	23
5. Resultaten.....	24
5.1 Deskresearch.....	24
5.2 Fieldresearch – kwalitatief onderzoek	24
5.3 Fieldresearch – kwantitatief onderzoek – bewoner	26
5.4 Fieldresearch – kwantitatief onderzoek – medewerker	30

6.	Conclusie	33
6.1	Management.....	33
6.2	Bewoner.....	34
6.3	Medewerker	34
6.4	Hypothesen verwerpen of aannemen.....	34
7.	Aanbevelingen	36
7.1	Model 1: Vertrouwensbreuk.....	36
7.2	Model 2: Gronroos	37
7.3	Scenario: Niks doen.....	38
8.	Implementatie	38
8.1	Op de koffie bij Meerlanden.....	38
8.2	Het logo	38
8.3	Retargeting	38
8.4	Borden met eindresultaat op milieustraat	39
8.5	Vervolgonderzoek.....	39
8.6	Planning	39
8.7	Financiële onderbouwing.....	40
9.	Bronvermelding.....	41

Inleiding

Dit onderzoeksproduct is in opdracht van Meerlanden uitgevoerd. Meerlanden is een dienstverlener in de afvalbranche. Het persoonlijke doel is om te groeien in bepaalde competenties geformuleerd door de opleiding. Bovendien is het zaak dat dit onderzoeksrapport een toegevoegde waarde moet leveren voor Meerlanden. Afgelopen vijf maanden is gewerkt aan een onderzoek dat inzicht moet geven in het beeld volgens het management, de medewerker en de inwoner van Meerlanden.

Aanleiding

Het probleem van Meerlanden is vooral dat de identiteit moeilijk is te definiëren. Zowel medewerkers als inwoners hebben hier moeite mee. Het communicatieteam heeft het vermoeden dat de inwoners Meerlanden nog steeds zien als traditionele afvalinzamelaar. De medewerker blijft vaak steken op de `what` van Simon Sinek (Sinek, 2011). Dit houdt in dat medewerkers niet verder komen dan de concrete werkzaamheden van Meerlanden, maar niet goed weten waarom. De onderzoeknemer gaat zowel deskresearch als fieldresearch toepassen bij deze doelgroepen om te ontdekken of er daadwerkelijk een kloof is tussen de percepties van deze doelgroepen over de identiteit van Meerlanden.

Doelgroepen en doelstellingen

De doelgroepen van dit rapport zijn de medewerker van Meerlanden, het management van Meerlanden en de bewoner in de gemeente Haarlemmermeer. Het concrete doel is om medio juli een volledig onderzoeksrapport te leveren dat advies geeft omtrent de identiteit van Meerlanden. Het persoonlijke doel van de opdrachtnemer is om de opleiding Commerciële Economie af te ronden om vervolgens een vaste baan te vinden in het commerciële werkveld. Ook heeft de opdrachtnemer het doel om bepaalde competenties geformuleerd door de opleiding te ontwikkelen.

Meerlanden in het kort

Meerlanden is een innovatieve afvalinzamelaar en –verwerker en wil zich positioneren als grondstoffenregisseur en groene energie leverancier. Dit betekent dat Meerlanden stimuleert afval zoveel mogelijk te scheiden om uiteindelijk zoveel mogelijk afval te hergebruiken voor een schoner milieu. Bovendien biedt Meerlanden een groot scala aan diensten aan. Zo haalt Meerlanden niet alleen afval op, maar doet het ook aan gladheidbestrijding en onkruidbestrijding.

Aanpak van het onderzoek

Om dit doel te bereiken maakt de opdrachtnemer eerst kennis met het bedrijf Meerlanden om een goed beeld van de organisatie te krijgen. Er volgen diverse gesprekken om het huidige probleem in kaart te brengen volgens de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Hieruit worden diverse afspraken gemaakt die van toepassing zijn gedurende de vijf maanden. Drie dagen wordt op het hoofdkantoor aan het onderzoek gewerkt. Eén dag gaat de opdrachtnemer naar school om feedback te ontvangen van zijn medestudenten en stagebegeleider. Een concrete planning is te vinden in bijlage 14.

Leeswijzer

Medio juli wordt het definitieve onderzoek ingeleverd. In het onderzoek wordt eerst het concrete probleem in kaart gebracht dat leidt tot een centrale vraag die beantwoordt moet worden. Vervolgens worden er bestaande theorieën opgezocht die een algemeen beeld hebben van dit probleem. Deze theorieën worden vervolgens met elkaar vergeleken in een betoog van de onderzoeknemer.

Op basis van dit betoog wordt een conceptueel model gekozen. Dit model wordt als leidraad gebruikt voor het onderzoek. Uit dit conceptueel model komen hypothesen die toetsbaar zijn en na het onderzoek kunnen worden verworpen of aangenomen. Er wordt zowel deskresearch als fieldresearch gedaan om de hypothesen te toetsen.

Aansluitend op het theoretisch kader komt de methodologie; de gebruiksaanwijzing van dit onderzoek. Er wordt kwantitatief onderzoek gedaan naar de bewoners van Haarlemmermeer (de klanten van Meerlanden) en de medewerkers. Ook worden twee interviews gehouden met managers. Voor een concrete planning wordt verwezen naar bijlage 14.

Het kwantitatief onderzoek wordt afgenomen met het programma Parantion. Dit onderzoek wordt gedeeld op Facebook en gemaild naar de specifieke doelgroep. Daarnaast worden ook op het terrein van het hoofdkantoor vragenlijsten uitgedeeld. De resultaten worden vervolgens verwerkt met SPSS. Met deze informatie worden conclusies en aanbevelingen gedaan. Hieruit volgen weer ideeën die zijn geformuleerd in het hoofdstuk “implementatie”.

In dit hoofdstuk implementatie komt meteen de eerste competentie naar voren die de opdrachtnemer wil ontwikkelen. De opdrachtnemer wil namelijk innovatieve en creatieve ideeën kunnen formuleren als oplossing voor het probleem. De competentie waar in dit onderzoek de meeste focus op ligt is het uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek. De opdrachtnemer heeft de ambitie om hier op het hoogste niveau te presteren. Deze competentie wordt ontwikkeld door deze periode zelfstandig een onderzoeksrapport op te leveren.

1. Situatieschets Meerlanden

1.1 Missie

De missie van Meerlanden luidt: “*Samen sneller Circulair*” (Meerlanden, 2017). Duurzaamheid is een belangrijk begrip binnen Meerlanden. De beschikbaarheid van grondstoffen neemt steeds verder af en dat is de reden dat Meerlanden materialen wil terugbrengen in een kringloop. Dit betekent dat de materialen niet als afval verdwijnen, maar worden hergebruikt.

Meerlanden gelooft in een circulaire samenleving. Dit houdt in dat het afval en materialen die worden ingezameld worden hergebruikt voor nieuwe producten. De openbare ruimte en afval van bedrijven en particulieren zijn de leveranciers van Meerlanden.

Om deze missie te kunnen realiseren heeft Meerlanden zes strategische doelen geformuleerd voor 2016 – 2020:

Meer winnen uit afval

Veel afvalsoorten kunnen omgezet worden in energie en nieuwe grondstoffen. Door het scheiden van het afval worden steeds meer materialen teruggewonnen en dit is goed voor het milieu. Uiteindelijk wil Meerlanden een samenleving zonder restafval, zodat al het afval wordt meegenomen in het circulaire systeem.

Meer betrokkenheid bij de buurt

Meerlanden wil graag op lokaal niveau samenwerken met inwoners, gemeenten en bedrijven. Het uitgangspunt is om door samen te werken de wijken groener en schoner te maken.

Meer groene energie en warmte

Met het organisch afval dat wordt ingezameld wordt groen gas en warmte opgewekt. Meerlanden streeft ernaar om steeds meer van deze organische grondstoffen uit het afval te kunnen halen. De ambitie is om de buurt veilig, groen en schoon te houden. Dit wordt nu al gerealiseerd door wagens die op het groene gas rijden.

Meer mogelijkheden voor mensen

Meerlanden is enorm veelzijdig als het gaat om functies binnen het bedrijf. Voor iedereen biedt Meerlanden een kans. Op alle negen locaties is er plaats voor werknemers met verschillende achtergronden, waaronder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Meer biobased producten en biodiversiteit

Organische grondstoffen uit afval en de openbare ruimte wordt hergebruikt om zo tot een regionale biobased economie te komen. Meerlanden wekt schone energie op. Door de openbare ruimte duurzaam te beheren draagt dit bij aan een circulaire economie.

Meer financiële waarde

Meerlanden is op het moment een gezond bedrijf en heeft de ambitie om door te groeien. Vanwege de groei kan meer vooruitgang worden geboekt door meer investeringen te doen op het gebied van duurzaamheid.

1.2 Het nieuwe afvalstelsel in Lisse

De gemeente Lisse laat de burger haar groente-, fruit- en tuinafval (GFT), papier en plastic scheiden in drie verschillende bakken. Deze worden door Meerlanden aan huis opgehaald. De gemeente Lisse past zowel het omgekeerd inzamelen als diftar toe. Diftar betekent dat een huishouden betaalt voor de hoeveelheid restafval dat wordt aangeboden. Het omgekeerd inzamelen betekent dat de bewoner naar een verzamelcontainer moet om het restafval in te storten; het wordt niet meer aan huis opgehaald. De gemeente Lisse doet dit vooral om de landelijke norm van 75% afvalscheiding in 2020 te kunnen bereiken (Lisse, 2017).

1.3 De invloed van de gemeente en de landelijke norm

De invloed van de gemeente is groot. Zoals hierboven is geïllustreerd is er een landelijke norm waar de gemeente zich aan moet houden. De gemeenten van Meerlanden (negen totaal) zijn ook aandeelhouder. Zij bepalen dus samen met het management van Meerlanden de strategische doelen. Deze zijn dan ook weer gebaseerd op deze landelijke norm. In feite heeft de gemeente veel macht. Wanneer een gemeente besluit om weg te gaan, heeft Meerlanden een groot probleem (Meerlanden, 2017).

1.5 Gemeenten van Meerlanden

Meerlanden is werkzaam in een negental gemeenten, te weten Bloemendaal, Diemen, Heemstede, Hillegom, Noordwijkerhout, Lisse, Haarlemmermeer, Aalsmeer en Haarlemmerliede & Spaarnwoude. In figuur 1 zijn de gemeenten weergegeven in een kaart. Haarlemmermeer is qua inwoneraantal de grootste



Figuur 1: Gemeenten Meerlanden (Meerlanden, 2017)

1.6 Deelgemeenten Haarlemmermeer

Haarlemmermeer kent 21 “deelgemeenten”. De grootste zijn Hoofddorp en Nieuw-Vennep. Totaal heeft Haarlemmermeer zo’n 60.000 huishoudens (Haarlemmermeer, 2015). In figuur 2 zijn de grootste deelgemeenten in Haarlemmermeer weergegeven.



Figuur 2: Haarlemmermeer. Bron: Google Maps (Google, 2017).

2. Probleemformulering

2.1 Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is dat het merk Meerlanden moeilijk te definiëren is, omdat Meerlanden een breed scala aan diensten aanbiedt. Medewerkers van het bedrijf kunnen niet altijd het bedrijf omschrijven in termen van de gewenste identiteit. Zij beperken zich dan vaak tot een opsomming van concrete werkzaamheden. De “why” van Simon Sinek die uit voorgaande onderzoeken naar voren kwam is echter weer te abstract om zich als medewerker aan te verbinden (Sinek, 2009). Bovendien wil Meerlanden van de term “afvalinzamelaar” af maar worstelt met de uitwerking daarvan. Daarnaast wil Meerlanden niet als onderaannemer van de gemeente gezien worden, maar als partner van de gemeente, als regionale grondstoffenregisseur en groene energie producent.

Het communicatieteam van Meerlanden wil de huidige bedrijfsstrategie intern en extern naar buiten brengen. Het team vraagt zich echter af in hoeverre de kloof tussen de gewenste identiteit en het imago gedicht kan worden. Denken de inwoners nog steeds dat het bedrijf een traditionele afvalinzamelaar is? Er is daarom behoefte om het beeld van de inwoners in kaart te brengen en deze af te zetten tegen de gewenste identiteit. Als de kloof relatief groot blijkt te zijn dienen er suggesties gedaan te worden om deze kloof te verkleinen. Naast de inwoner wordt aangenomen dat ook de medewerker moeite heeft met het definiëren van het merk Meerlanden.

De gewenste identiteit is een identiteit waar zowel het management, de medewerker en de klant zich makkelijk mee kan binden (Hatch & Schultz, 2001). Deze binding is relevant voor Meerlanden, omdat Meerlanden de laatste jaren in beweging is geweest. De essentie van het merk is veranderd en dit moet makkelijk gecommuniceerd kunnen worden naar de burger. Het is belangrijk dat ook de medewerker de essentie van Meerlanden weet aangezien zij in direct contact zijn met de burger.

2.2 Doelstelling

Er wordt een onderzoeksrapport opgeleverd dat inzicht geeft in de perspectieven van diverse doelgroepen op het merk Meerlanden. Deze doelgroepen zijn het management, de medewerker en de bewoner in Haarlemmermeer. Vervolgens wordt er op basis van deze onderzoeksresultaten een advies gegeven. Dit advies heeft betrekking op de gewenste identiteit van Meerlanden en hoe deze gewenste identiteit kan worden afgestemd op deze doelgroepen. Dit onderzoeksrapport wordt 13 juni opgeleverd.

2.3 Probleemstelling

Welke maatregelen moeten er worden genomen om het huidige beeld van Meerlanden in ogen van het management, de medewerker en de bewoner op elkaar aan te laten sluiten?

Het vermoeden is dat het huidige imago volgens de bewoners niet aansluit op de identiteit geformuleerd door de directie. Zelfs de medewerker kan Meerlanden niet duidelijk definiëren. Deze probleemstelling geeft antwoord op de vraag hoe deze kloof gedicht moet worden. Bestaande theorie wordt als basis toegepast in het onderzoek om antwoord te geven op de probleemstelling.

2.4 Onderzoeksvragen

Het thema van dit onderzoek is het imago en de identiteit van Meerlanden. Het communicatieteam heeft het vermoeden dat het imago in de ogen van eindgebruikers niet aansluit op de identiteit geformuleerd door het management. Ook medewerkers kunnen de Meerlanden niet duidelijk beschrijven. Meerlanden weet niet hoe deze kloof te dichten. Hieronder zijn diverse deelvragen en onderzoeksvragen geformuleerd. Deze vragen moeten antwoord geven op de centrale vraag over hoe Meerlanden haar identiteit meer overeen kan laten komen met het imago en zo kan uitmonden in een gewenste identiteit. De gewenste identiteit is een identiteit waar iedere doelgroep zich mee verbonden voelt.

1. Wat is het huidige beeld dat het management heeft van Meerlanden?

Om de kloof te ontdekken tussen de gewenste identiteit en het imago moet de identiteit volgens het management eerst verklaard worden. Deze deelvraag gaat in op het perspectief van de directie.

Wat is de "why" van Meerlanden?

Welke projecten lopen er op dit moment bij Meerlanden?

Wat houdt de strategienota 2016 – 2020 in?

Wat zijn de missie en visie van Meerlanden?

Wat is de transformatie die Meerlanden heeft doorstaan in de afgelopen jaren?

Met welke kernwaarden wordt Meerlanden beschreven?

Wat zeggen bestaande algemene theorieën over identiteit?

Waarom vermoedt het management dat de klanten Meerlanden zien als traditionele afvalinzamelaar?

Waarom is het voor het management lastig om het hogere doel van Meerlanden te definiëren?

Waarom worden niet meer bijeenkomsten georganiseerd waarbij de identiteit van Meerlanden centraal staat?

2. Wat is het huidige beeld dat de bewoner heeft van Meerlanden?

Om een vergelijking te maken tussen het medewerkerperspectief en het managementperspectief moet het beeld van de bewoner (klantperspectief) in kaart worden gebracht.

Wie wonen er in de gemeenten waar Meerlanden actief is?

Via welke media vinden zij informatie over Meerlanden?

Met welke kernwaarden beschrijft de media Meerlanden in een persbericht?

In hoeverre dragen bestaande projecten bij aan een imago verbetering?

Wat zeggen bestaande theorieën over imago?

Zien bewoners Meerlanden nog steeds als traditionele afvalinzamelaar?

Zien bewoners Meerlanden nog steeds als gemeente?

Hoe kunnen we het huidige imago bij de bewoner beïnvloeden?

3. Wat is het huidige beeld dat de medewerker heeft van Meerlanden?

Om het medewerkerperspectief in kaart te brengen wordt naar het huidige beeld gevraagd in ogen van de medewerker.

Hoe verloopt de communicatie tussen medewerker en eindgebruiker?

Hoe veel staat de medewerker in contact met de bewoner?

Hoe zou de medewerker Meerlanden op dit moment omschrijven?

Is de medewerker bekend met de veranderingen die Meerlanden heeft doorgaan?

Zouden de medewerkers meer geïnformeerd willen worden door de directie?

Zouden de medewerkers meer workshops willen om samen het hogere doel van Meerlanden te achterhalen?

Hoe komt het dat medewerkers de identiteit van Meerlanden lastig duidelijk kunnen formuleren?

Hoe kunnen we het merk Meerlanden makkelijk laten definiëren door de medewerker?

4. Welke stappen moet Meerlanden ondernemen om de kloof tussen het management-, klant- en medewerkerperspectief te verkleinen?

De uitkomsten van het onderzoek kunnen concluderen dat er een bepaalde kloof is tussen het beeld volgens het management, de medewerker en de klant. Vanuit deze resultaten dienen er vervolgstappen te worden genomen om meer overeenkomst te creëren.

Wat is de oorzaak van een kloof?

Wat is het gevolg van een kloof?

In hoeverre sluit het beeld van het management aan op het beeld van de bewoner?

In hoeverre sluit het beeld van het management aan op het beeld van de medewerker?

In hoeverre sluit het beeld van de bewoner aan op het beeld van de medewerker?

Wat zeggen bestaande theorieën over het dichten van een kloof tussen imago en identiteit?

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er samenhang is tussen het klantperspectief, medewerkerperspectief en het managementperspectief?

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zich kan binden aan een gewenste identiteit?

2.5 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep is de bewoner in de gemeente Haarlemmermeer en de medewerker van Meerlanden. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat deze inwoners één van de minst tevreden inwoners zijn (Meerlanden, 2016). Bovendien komen deze mensen op de milieustraat in Rijsenhout. Dit is een mooie gelegenheid om het onderzoek uit te voeren. De gemeente Haarlemmermeer is ook de grootste aandeelhouder (51%).

2.6 Grenzen van onderzoek

Het onderzoek wordt afgebakend om in het tijdsbestek van 5 maanden het onderzoek te kunnen uitvoeren. Het onderzoek richt zich op één gemeente in plaats van negen. De gemeenten waar op gericht wordt is Haarlemmermeer.

3. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is een betoog dat verschillende theorieën tegen elkaar zet. Deze theorieën gaan over imago en identiteit; het thema van dit onderzoek. De theorieën die gebruikt zijn, zijn diep geanalyseerd. Uitgebreide analyses zijn terug te vinden in bijlage 16.

Na de theorie kritisch benaderd te hebben, wordt een conceptueel model gekozen dat het best bij dit onderzoek past. Op basis van dit model worden hypothesen geformuleerd die worden getoetst tijdens het onderzoek.

3.1 Eigen betoog – Identiteit en imago

In het eigen betoog worden theorieën behandeld die gaan over identiteit en imago. In de eerste paragraaf worden theorieën behandeld die ingaan op de identiteit van een organisatie. Vervolgens worden theorieën behandeld over imago. Tot slot worden theorieën geanalyseerd die gaan over de kloof tussen de identiteit en het imago van een organisatie.

3.1.1 Organisatie identiteit

Er is sprake van een sterke organisatie identiteit als het merk en de cultuur op elkaar aansluiten (Van Bekkum, 2013). Een cultuur wordt gecreëerd door de karakteristieken van een organisatie. Deze karakteristieken zijn centraal, onderscheidend en duurzaam. Een organisatie maakt zich uniek om zich te binden met bepaalde kenmerken. De sterkte van de identiteit wordt uiteindelijk bepaald in hoeverre deze kenmerken eensgezind zijn en in hoeverre deze worden uitgedragen door de medewerker (Cole, Bruch, 2006).

Eén van deze kenmerken is het hogere doel van de organisatie. Simon Sinek geeft aan dat het hogere doel van een organisatie kan worden geformuleerd om de “why” te achterhalen van een organisatie. Waarom doet een bedrijf wat zij doet? Dit gaat over waar het bedrijf echt in gelooft (Sinek, 2011). Voorbeelden van andere kenmerken zijn:

- Kerndefinitie van de organisatie
- Het product of de dienst
- De toegevoegde waarde
- De marktpositie
- De competenties
- De wijze waarop dingen gedaan worden (how)
- Persoonlijkheid, waarden of de mentaliteit van een organisatie

Van Bekkum geeft aan dat een identiteit gevormd kan worden op drie niveaus. Het eerste niveau is de samenhang tussen cultuur, identiteit en imago. Een cultuur wordt gecreëerd door invulling van bovenstaande kenmerken. Deze cultuur en de identiteit vormen het imago. Imago is een spiegel en het is belangrijk om regelmatig te “spiegelen”. Te kijken wat de buitenwereld van de organisatie vindt (Van Bekkum, 2013).

Volgens Kapferer is de cultuur van een bedrijf gebaseerd op bepaalde normen en waarden (Kapferer, 2004). Deze normen en waarden zijn vooral geassocieerd met de normen en waarden van het land van herkomst. De cultuur van een merk moet bij zoveel mogelijk communicatie met de klant worden toegepast.

Het tweede niveau waarop identiteit wordt gevormd gaat in op het perspectief van de klant, de medewerker en het management. Het beeld van de klant vormt het imago. Dit is de eerder genoemde spiegel; wat denkt de buitenwereld van de organisatie over het bedrijf, de producten en/of diensten? Het medewerkerperspectief gaat in op hoe de medewerker naar de organisatie kijkt. Ook medewerkers hebben een bepaald beeld van de organisatie. Ook hier dient de organisatie regelmatig te “spiegelen”. Het management perspectief gaat in op het economische belang van de organisatie en de organisatiedoelen. (Van Bakkum, 2013).

Tussen deze perspectieven kunnen ook kloven ontstaan (Hatch & Schultz, 2001). Ten eerste heb je een prestatie kloof; de medewerkers presteren niet conform de verwachtingen van de klant. Ten tweede de identificatie kloof; het management formuleert ambities, maar deze worden niet begrepen door medewerkers. Ten derde de toegevoegde waarde kloof; de strategieën en de communicatie vanuit het management worden niet begrepen door de klant.

Tot slot heeft van Bakkum een derde niveau die een organisatie identiteit vormt (Van Bakkum, 2013). Dit niveau richt zich meer op de medewerker en hoe deze medewerker ook de identiteit van een organisatie vormt. Dit wordt door vier elementen bepaald. De eigen identiteit, de werkomgeving, de identiteit gecommuniceerd door het management en de identiteit volgens de buitenwereld. Ook hier worden alle perspectieven van Hatch & Schultz betrokken (Hatch & Schultz, 2001). Het klant -, medewerker- en managementperspectief.

Ook de Corporate Identity Mix gaat in op het beeld van de medewerker van een organisatie (Van Riel, 2010). Van Riel geeft aan dat het belangrijk is om periodiek te achterhalen of de organisatie een ondersteunend, innovatief, regels respecterend of een doelgericht klimaat heeft. Het is belangrijk dat een medewerker zich makkelijk kan identificeren met de organisatie. Dit kan worden beïnvloed door de externe prestige, tevredenheid met de functie, instemming van geformuleerde doelen, de bedrijfscultuur en de kwaliteit van de interne communicatie.

3.1.2 Het imago

In de vorige paragraaf kwam regelmatig het begrip “imago” naar voren. Volgens theorieën wordt de vorming van een organisatie-identiteit ook beïnvloed door het imago. Hatch & Schultz hadden het namelijk o.a. over het perspectief van de klant dat het imago vormt (Hatch & Schultz, 2001). Van Bakkum heeft het over de cultuur en identiteit en dat dit samen het imago vormt; wat vindt de buitenwereld van de organisatie? (Van Bakkum, 2013).

Hoe beter de identiteit wordt gecommuniceerd en wordt uitgedragen des te groter is de kans dat de identiteit en het imago met elkaar overeenkomen (Van Riel, 2010). Deze communicatie is uit te drukken in symbolen. Symbolen hebben twee functies, intern en extern. Intern moet het de medewerkers laten identificeren met de organisatie en het “wij” gevoel creëren. Extern moeten symbolen vooral herkenbaarheid creëren bij de klant. Symbolen zijn vooral de visuele aspecten zoals het logo van het bedrijf. Een logo op een vrachtwagen heeft per kilometer al zestig visuele indrukken gehad (Van Riel, 2010).

Kapferer onderscheidt twee dimensies die ingaan op het vormen van imago en identiteit (Kapferer, 2004). Een dimensie richt zich specifiek op het imago. Deze dimensie kent drie begrippen; fysiek, relatie en reflectie. Bij het begrip “fysiek” gaat het vooral om de fysieke kenmerken van de organisatie die meteen bij de klant naar boven komen. Het begrip “relatie” is vooral belangrijk voor dienstverlening georiënteerde bedrijven. Tot slot is het begrip “reflectie” het achterhalen welk beeld het stereotype gebruiker heeft van een organisatie.

Het valt op dat veel theorieën de termen “imago” en “identiteit” vaak gebruiken. Ook het begrip “cultuur” komt vaak naar voren. De term “tevredenheid” komt minder aan bod. De opdrachtnemer heeft als aanname dat de tevredenheid ook invloed heeft op het imago. Het Corporate Community Mix gaat bijvoorbeeld wel in op de tevredenheid van de medewerker, maar niet die van de klant (Van Riel, 2010).

Het KANO Model gaat wel in op tevredenheid in de ogen van de klant. Dit gaat over een eigenschap die aan- of afwezig is bij een product of dienst. Eigenschappen worden verdeeld in basisbehoeften, prestaties of bonussen. Basisbehoeften zijn eigenschappen waar een product of dienst in ieder geval aan moet voldoen. Dit verwacht de consument. Wanneer hier niet aan wordt voldaan daalt de tevredenheid. Als hier wel aan wordt voldaan blijft er een neutrale toestand.

Bij prestatie kenmerken gaat de consument hier bij de aankoop niet zo zeer vanuit, maar het zou wel invloed hebben op de tevredenheid. Deze neemt toe wanneer het aanwezig is, maar niet af wanneer het niet aanwezig is. Tot slot is een bonus eigenschap een eigenschap die de consument totaal niet verwacht en leidt tot hoge tevredenheid.

3.2 Eigen betoog – Een kloof

Het vorige betoog ging vooral in op de termen identiteit, imago, cultuur en tevredenheid. Volgens de besproken theorieën in dit betoog is een samenhang tussen deze begrippen van belang. Wanneer deze niet op elkaar aansluiten kunnen er kloven ontstaan (Hatch & Schultz, 2001). In dit tweede deel van het betoog worden wederom theorieën besproken. Dit keer gaat het over de oorzaak van een kloof, hoe zo'n kloof verholpen kan worden en tot slot wat de gevolgen zijn van een sterke samenhang tussen identiteit en imago.

3.2.1 De oorzaken van een kloof

Hatch & Schultz geven aan dat de oorzaak van een kloof ontstaat als het klant-, medewerker-, en managementperspectief niet op elkaar aansluiten (Hatch & Schultz, 2001). Frederic Laloux geeft een oorzaak op basis van de verschillende stadia die de mensheid doormaakt (Laloux, 2016). Dit is op basis van de theorie van Ken Wilber over de ontwikkeling van de mensheid (Wilber, 1997). De oranje organisatie is de voorloper van de groene organisatie. Bij een oranje organisatie ging het vooral om winst en eigen belang. Wanneer deze belangen niet aansluiten op de behoefte van de klant ontstaat er een kloof.

Simon Sinek geeft aan dat de oorzaak ligt bij het feit dat organisaties zich blijven focussen op de “what” en de “how” (Sinek, 2011). Organisaties beschrijven vaak concreet de werkzaamheden en welke producten of diensten het aanbiedt. Een bedrijf moet een dieper doel formuleren; waarom een bedrijf iets doet. Wanneer een bedrijf dit niet doet blijft de identiteit onduidelijk bij de medewerker, maar heeft het ook invloed op het imago in ogen van de klant.

3.2.2 Een kloof verhelpen

Er zijn diverse modellen om een kloof kleiner te maken en meer samenhang te creëren tussen identiteit en imago. De Corporate Identity Mix is een model om de identiteit in kaart te brengen. Drie factoren spelen hier een rol; gedrag, communicatie en symbolen. Van Riel geeft aan dat naast de voordelen om het gedrag te meten via de ROIT-methode ook nadelen zijn. Een nadeel is namelijk dat de vragenlijst te standaard is en niet organisatie specifiek. Bovendien richt deze methode zich alleen op de interne zaken die invloed hebben op de identificatie van de medewerker met de organisatie (Van Riel, 2010).

Het Corporate Identity Model en het Brand Identity Prism worden bekritiseerd door Van Bakkum. Volgens Van Bakkum richten marketeers zich meer op het Brand Identity Prism van Kapferer. Dit model laat de manager kijken naar identiteit via verschillende perspectieven. Het model koppelt de identiteit met het geambieerde imago. Het Corporate Identity Model wordt gebruikt door communicatieprofessionals.

Beide modellen geven geen antwoord op de vraag wat de term identiteit exact inhoudt. Het gaat niet over de merkidentiteit of de corporate identiteit (Van Bakkum, 2013). Het gaat een stuk dieper; het gaat namelijk over de zelfdefinitie van de organisatie. Het is juist belangrijk om te achterhalen hoe de leden van de organisatie de organisatie definiëren.

Bovendien is het niet de bedoeling dat identiteit wordt gevormd door alleen inside-out branding. Dit betekent dat een organisatie alles wil zijn voor iedereen en daardoor gedesoriënteerd raakt. Dit is vooral waar het Brand Identity Prism op doelt; het geambieerde imago. Dit model kijkt meer naar de buitenkant en houdt minder rekening met inside-in branding. Echter moet een identiteit niet te veel gericht zijn op het inside-in perspectief. In dit geval is een organisatie te veel met zichzelf bezig en houdt geen rekening met haar omgeving (Van Bakkum, 2013).

Ook Simon Sinek geeft aan dat een identiteit niet zomaar gevormd is. Sinek geeft aan dat een bedrijf de “why” moet achterhalen (Sinek, 2011). Waarom doet het bedrijf zijn huidige werkzaamheden? Dit is vergelijkbaar met wat Van Bakkum aangeeft. Het is het antwoord dat mensen geven op de vragen: wat zijn wij als organisatie? Wat willen wij worden? En voor wie? Van Bakkum heeft het over de strategische geïntegreerde benadering en een reden om deze benadering toe te passen is de collectieve ambitie. Het bedrijf moet onderzoeken wat het hogere doel is (Van Bakkum, 2013). Dit hogere doel is vergelijkbaar met de “why” van Sinek. Niet wat het bedrijf doet, maar vooral waarom het bedrijf doet wat zij doet.

De modellen die Van Bakkum aanbeveelt zijn de vier processen van identiteitsconstructie van Hatch & Schultz (Hatch & Schultz, 2002) en de drie perspectieven en te managen gap's van Hatch & Schultz (Hatch & Schultz, 2001). Hierin komt zowel het inside-out perspectief als het inside-in perspectief aan bod. Vervolgens wordt er rekening gehouden met zowel het klantperspectief, het managementperspectief en het medewerkerperspectief.

Het KANO model behandelt enkel het klantperspectief, maar geeft interessante nieuwe informatie. Het KANO model geeft namelijk aan dat er ontevredenheid ontstaat als de basisbehoeften niet worden vervuld door een organisatie. Als dit wel wordt vervuld is er een neutrale toestand. Het KANO model (imago) heeft daarentegen kritiek ontvangen. Zo heeft de vragenlijst die bij het model hoort een erg lange lengte (Matzer, 2004). Daarnaast zou het geen rekening houden met nieuwe technologieën en producteigenschappen. Ook houdt het model geen rekening met het management en de medewerker. Het model van Hatch & Schultz doet dit wel.

Alle besproken modellen hebben sterke punten wat betreft het creëren van een sterke samenhang tussen het imago en identiteit. Van Bakkum richt zich vooral op de identiteit dat de basis vormt. De cultuur en de identiteit bepalen uiteindelijk het imago (Van Bakkum, 2013). Volgens Hatch & Schultz moeten het klant-, medewerker- en managementperspectief op elkaar aansluiten (Hatch & Schultz). Volgens Van Riel moet de identiteit zo goed mogelijk worden gecommuniceerd om de identiteit en het imago op elkaar aan te sluiten (Van Riel, 2010).

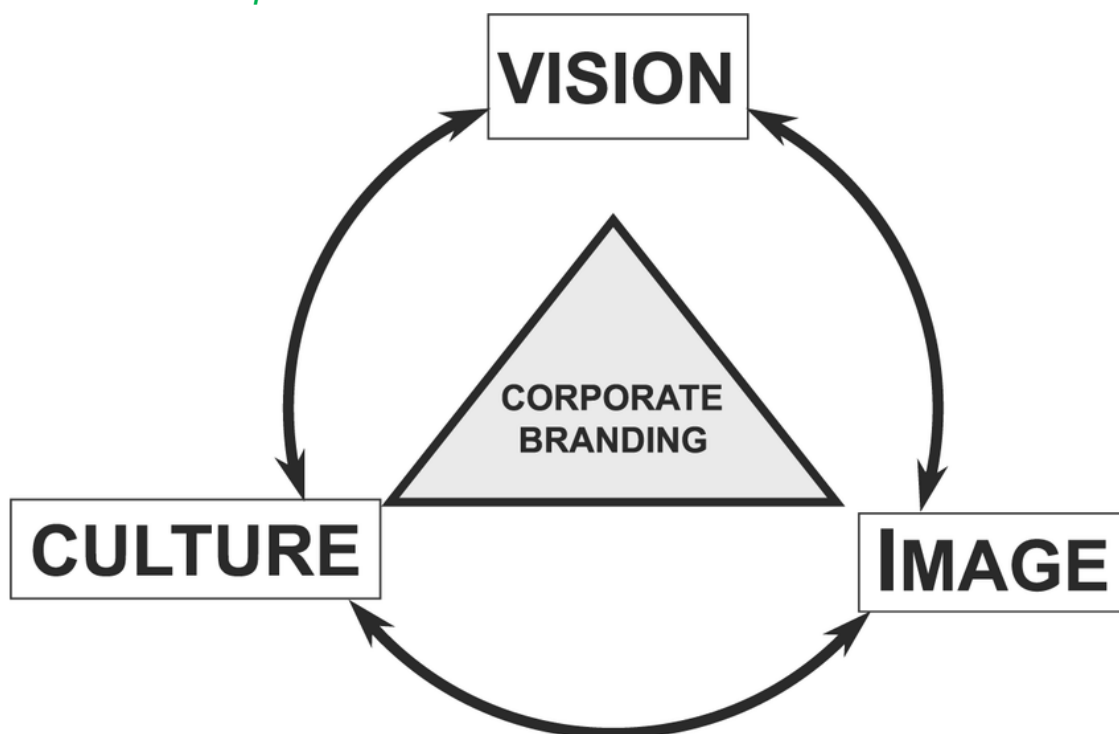
3.2.3 Het gevolg van een sterke samenhang tussen identiteit en imago

Laloux geeft aan dat de groene organisatie het laatste stadium is waar de mens zich tot op heden in begeeft (Laloux, 2016). Veel bedrijven zitten echter tot op heden in de oranje fase. Eén van de doorbraken van een groene organisatie is het stakeholdersperspectief. Dit houdt in dat de organisatie niet alleen rekening houdt met de investeerder, maar ook de medewerker en de klant. Ook deze theorie sluit aan op de theorie van Hatch & Schultz, die zowel de klant, de medewerker als het management betreft. Het gaat niet alleen maar om de “why” van de organisatie, maar ook om de “who”; voor wie werkt de organisatie?

Wanneer deze samenhang tussen identiteit en imago gecreëerd wordt, wordt de kans groter dat het bedrijf transformeert in een groene organisatie. Bij een oranje organisatie kan deze samenhang ook al aanwezig zijn. Alleen is hier het managementperspectief eenzijdig. Het gaat bij het management vooral om geld en status. Dit kan aansluiten op de behoeften van de klant en stakeholders, maar de kans is kleiner. Wanneer alle perspectieven open staan voor meerdere doelen wordt de kans groter dat deze op elkaar aan kunnen sluiten.

Ook leidt een kleinere kloof tussen identiteit en imago tot een groei van het bedrijf. Simon Sinek neemt als voorbeeld Apple (Sinek, 2011). Apple biedt namelijk dezelfde producten aan als haar concurrenten, maar door een duidelijk en inspirerend doel te formuleren (why) is het bedrijf gaan groeien.

3.3 Conceptueel Model



Figuur 3: Conceptueel model: Drie perspectieven, en drie te managen gap's (Hatch & Schultz, 2001)

Het probleem dat in dit onderzoek aan de orde komt heeft met name te maken met de identiteit en het imago van Meerlanden.

Vanwege de kritiek die Van Bakkum levert op zowel het Corporate Identity model als de Brand Identity prism, worden deze modellen niet gebruikt als conceptueel model. Het is zaak dat de identiteit en het imago zo nauwkeurig mogelijk in kaart moeten worden gebracht. Dan moet er wel een duidelijke definitie zijn van de term identiteit. Van Bakkum gaat dieper op de stof in en legt de term in detail uit. Het model dat hij uiteindelijk adviseert is het model van Hatch & Schultz. De identiteit wordt namelijk bepaald door het beeld van de klant op de identiteit (klantperspectief). Deze is weer te beïnvloeden door een cultuur te creëren (management) en hoe deze cultuur wordt uitgedragen (medewerker). Dit model wordt gebruikt als conceptueel model, omdat het perfect aansluit op het kernprobleem. Het kernprobleem is namelijk dat het merk Meerlanden moeilijk is te definiëren door zowel de medewerker, de klant en het management.

Bovendien gaat dit model in op eventuele kloven die kunnen ontstaan. Daarom is dit model helemaal volledig en sluit het aan op de deelvragen. Niet alleen alle perspectieven worden behandeld maar ook de eventuele kloven die kunnen ontstaan. Dit is de laatste deelvraag van dit onderzoek en dit is in geen enkel model teruggekomen.

Dit model gaat in op zowel het management-, medewerker- en klantperspectief. Het management geeft namelijk aan dat de door hun geformuleerde identiteit vaak niet wordt begrepen door de medewerker. Ook vermoedt de directie dat de klanten te weinig bekend zijn met de identiteit en zien Meerlanden nog vaak als afvalinzamelaar. Dat is de reden dat dit model als leidraad voor dit onderzoek wordt gebruikt.

3.4 Hypothesen

De volgende hypothesen zijn op een manier geformuleerd zodat het mogelijk is om te toetsen (aannemen of verwerpen) door middel van een kwantitatief onderzoek (fieldresearch) en deskresearch. Het conceptueel model wordt als uitgangspunt gebruikt, maar andere theorieën worden niet volledig uitgesloten.

De eerste drie hypothesen gaan in op het conceptueel model en de kloven die kunnen ontstaan. Ook is het effect van een bepaalde kloof geformuleerd. De hypothese hierop volgend gaat meer in op de verwachting van de opdrachtnemer. Zo denkt de opdrachtnemer dat klantontevredenheid een negatief effect heeft op het imago (H3). Bovendien zijn er twee vermoeden van de directie als hypothesen opgesteld (H4 & H5).

H0: Er is een kloof tussen het management- en medewerkerperspectief waardoor de medewerker zich moeilijk kan identificeren met de identiteit van Meerlanden.

H1: Er is een kloof tussen het management- en klantperspectief waardoor de klant een verkeerd beeld heeft van Meerlanden.

H2: Er is een kloof tussen het medewerker- en klantperspectief waardoor de medewerker de identiteit van Meerlanden niet goed kan overbrengen aan de klant.

H3: Wanneer de bewoner van Haarlemmermeer ontevreden is, heeft dit een negatief effect op het imago van Meerlanden.

H4: De bewoner van Haarlemmermeer ziet Meerlanden nog steeds als traditionele afvalinzamelaar.

H5: De bewoner van Haarlemmermeer ervaart Meerlanden als verlengstuk van de gemeente waarbij Meerlanden wordt afgerekend op (verkeerde) keuzes van de gemeente.

3.4.1 Operationaliseren van de hypothesen

Om de hypothesen nauwkeurig te kunnen meten wordt in deze paragraaf toegelicht hoe ze exact worden gemeten.

H0: Het managementperspectief wordt in kaart gebracht door strategiedocumenten en jaarverslagen te onderzoeken. Bovendien worden twee managers geïnterviewd. Hieruit zijn stellingen gekomen die gevraagd zijn aan de medewerker. Doormiddel van schalen is gekeken of de medewerker het merk Meerlanden hetzelfde ziet als het management.

H1: Ook hier wordt de gewenste identiteit vergeleken met in dit geval het perspectief van de klant. Er wordt gevraagd aan de klant of zij Meerlanden nog zien als traditionele afvalinzamelaar. Ook wordt gevraagd of de klant weet wat er met hun afval gebeurt en of ze weten dat Meerlanden het hergebruik van afval hoog in het vaandel heeft staan. Dit wordt ook gevraagd aan de hand van stellingen met een helemaal niet waar – helemaal waar schaal.

H2: Aan de medewerkers wordt gevraagd of zij de boodschap en de identiteit van Meerlanden goed kunnen overbrengen aan de bewoner. Aan zowel de bewoner als de medewerker zijn een aantal gelijke stellingen getoetst. Bovendien is aan de medewerker gevraagd in hoeverre zij beloftes aan de bewoners waarmaken en of zij weten waar Meerlanden voor staat en wat Meerlanden wil. Vervolgens is gevraagd of zij dit goed kunnen overbrengen aan de burger. Aan de burger is gevraagd of zij goed geholpen zijn door de medewerkers op de milieustraat, de medewerkers in de wijk en de medewerkers aan de telefoon.

H3: De bewoner wordt gevraagd of hun 'ontevredenheid' leidt tot een positief of negatief beeld van Meerlanden.

H4: Deze stelling wordt opgenomen in het onderzoek naar de bewoner en de medewerker.

H5: De bewoner wordt gevraagd naar hoe zij Meerlanden ervaren; als gemeente, bedrijf of overheid gedomineerd bedrijf. Vervolgens wordt ook gevraagd of zij de gemeente of Meerlanden verantwoordelijk zien wanneer een nieuw afvalstelsel zou worden geïntroduceerd.

4. Methodologie

Dit hoofdstuk is de gebruiksaanwijzing van het gehele onderzoek. Hoe het onderzoek is verlopen, staat centraal in dit hoofdstuk.

4.1 Methodische karakterisering van het onderzoek

Dit onderzoek is een onderzoeksproduct. Het betreft een toetsend onderzoek met een conceptueel model en bijbehorende hypothesen. Deze hypothesen worden getoetst aan de hand van kwantitatief onderzoek bij zowel de medewerker als de bewoner. Onder een tweetal managers wordt kwalitatief onderzoek gedaan door middel van interviews. Voordat fieldresearch wordt uitgevoerd wordt deskresearch gedaan om meer inzicht te krijgen in de identiteit volgens het management van Meerlanden.

4.2 Populatie/steekproef

In hoofdstuk 1 is het onderzoek afgebakend op de bewoner van Haarlemmermeer. Deze gemeente kent bijna 60.000 huishoudens. Meerlanden heeft 316 medewerkers in loondienst (Meerlanden, 2017). Bij beide doelgroepen is een steekproefonderzoek gedaan.

Onderstaande afbeelding geeft aan hoeveel respondenten er minimaal nodig zijn voor een representatieve steekproef (Alles Over Marktonderzoek, 2015). Er wordt uitgegaan van een 95% betrouwbaarheidsinterval. Uiteindelijk hebben 230 bewoners in Haarlemmermeer gereageerd. Dat komt neer op een foutmarge van 6,42%. In figuur 4 is te zien dat bij een foutmarge van 7,5% 170 respondenten nodig zijn.

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in:	B. Resultaat :
1. Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten? (%) Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%
7.5	120
2. Wat is de omvang van de populatie? Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%
60000	170
3. Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek? (%) Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%
50	293

Figuur 4: Steekproefomvang bewoners Haarlemmermeer

In het medewerkeronderzoek wordt uitgegaan van een 95% betrouwbaarheidsinterval. In totaal hebben 112 medewerkers gereageerd. Dat komt neer op een foutmarge van 7,45% (Alles Over Marktonderzoek, 2015). Dit is weergegeven in figuur 5.

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in:	B. Resultaat :
1. Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten? (%) Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%
7.5	87
2. Wat is de omvang van de populatie? Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%
316	111
3. Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek? (%) Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.	Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%
50	153

Figuur 5: Steekproefomvang medewerkers

Meerlanden is niet in het bezit van e-mailadressen van de bewoners van Haarlemmermeer. Ook mogen geen e-mailadressen van de gemeenten worden gebruikt vanwege privacy redenen. Daarom is er via Facebook een oproep gedaan om de vragenlijst in te vullen. Om te voorkomen dat mensen reageren die niet in de doelgroep passen, is de vraag gesteld in welke gemeente de respondent woont. Deze vragenlijst is schriftelijk.

De Facebook pagina's waarop is gepost:

- Meerlanden N.V. (563 likes)
- Je bent een Lissbroeker als... (1235 leden)
- Wat een Hoofddorper moet weten... (2811 leden)
- Je bent Rijsenhouter als... (1029 leden)
- Je bent Nieuw Venneper als.... (7499 leden)
- Je bent Zwanenburger als... (5024 leden)
- Badhoevedorp vroeger, nu en in de toekomst (2372 leden)

Dit zijn de plaatsen met de meeste inwoners in Haarlemmermeer (Haarlemmermeer, 2015).

De tweede benadering is ook een schriftelijke manier. Op 25 maart is een open dag op het hoofdkantoor in Rijsenhout. Hier komen veel mensen uit de doelgroep op af. Op deze dag is een stand gerealiseerd voor dit onderzoek. Hier is kort uitgelegd waar het onderzoek over gaat en of de respondent zijn of haar e-mailadres wil achterlaten. Onder de e-mailadressen die zijn verzameld is een enquête gestuurd.

De derde variant is het aanbieden van de vragenlijst op de milieustraat in Rijsenhout. Wederom is dit een schriftelijke enquête. De vragenlijst is kort gehouden om te voorkomen dat respondenten afhaken.

Medewerkers zijn intern gemaïld en de vragenlijst is op het interne programma van Meerlanden geplaatst. Bovendien is de teamleider van elke locatie gevraagd of ze de vragenlijst willen printen en uit willen delen aan alle medewerkers. De teamleider is gevraagd om ook een kort stukje context te geven voordat de medewerker de vragenlijst invult.

4.3 Beschrijving/verantwoording onderzoeksinstrument

Voor de deskresearch zijn de website en diverse documenten van Meerlanden gebruikt. Deze documenten bestaan uit strategiedocumenten en jaarverslagen. Deze bronnen zijn qua inhoud van goede kwaliteit. Deze analyses geven inzicht in het managersperspectief op het merk Meerlanden.

Naast deskresearch zijn twee interviews gehouden met managers van Meerlanden. Deze interviews zijn gebaseerd op deskresearch en de onderzoeksvragen. Deze zijn verwerkt in een topiclijst. Deze topiclijst is te vinden in bijlage 11.

Het medewerkerperspectief is onderzocht aan de hand van het meeste concrete niveau dat Van Bakkum gebruikt bij de vorming van de organisatie identiteit (Van Bakkum, 2013). Dit niveau gaat namelijk in op het individuele lid en hoe hij of zij de organisatie ziet. Zo kan de identiteit op de meest concrete manier in kaart worden gebracht volgens de medewerker. Ook zijn stellingen gevraagd die zijn geformuleerd op basis van deskresearch en de interviews.

Om het klantperspectief in kaart te brengen is een standaard imago onderzoek gebruikt (schalen) en wordt het KANO model als basis gebruikt bij de formulering van een aantal vragen. De standaard vragenlijst bij het KANO model is niet gebruikt door de opdrachtnemer vanwege de lengte. Een alternatieve vragenlijst heeft ervoor gezorgd dat het voor de respondent niet veel tijd heeft gekost om het in te vullen. Ook hier zijn dezelfde stellingen gevraagd als in het medewerkeronderzoek. Deze stellingen zijn dus gebaseerd op de deskresearch en de interviews.

De vragenlijsten zijn geformuleerd in het programma Parantion. De volledige vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 1 en bijlage 6. Deze lijsten zijn geprint voor zowel afname op de milieustraat als op locatie door de teamleiders. Vervolgens zijn deze antwoorden handmatig ingevoerd door de opdrachtnemer in het programma Parantion.

Met het programma SPSS zijn uitkomsten van vragen met elkaar vergeleken. Ook zijn er relevante toetsen uitgevoerd. De woonplaats van de respondenten worden verbonden met het algemene beeld van Meerlanden. Cronbachs Alpha analyses zijn uitgevoerd om variabele bij elkaar op te tellen en een nieuwe variabele te realiseren zodat er nieuwe uitspraken gedaan konden worden. Ook zijn er correlatieanalyses gedaan om te kijken welke collega's onderling contact hebben met elkaar.

4.4 Ervaringen bij de dataverzameling

De bewoners van Haarlemmermeer hebben via Facebook de vragenlijst ingevuld. De situatie waar de respondent zich toen in bevond is niet te achterhalen. Op de milieustraat was het rumoerig en was de bewoner druk bezig met het wegbrengen van zijn of haar afval.

De medewerker heeft de vragenlijst in de pauze of na het werk schriftelijk ingevuld. Een enkeling heeft de vragenlijst online ingevuld. De interviews zijn in een rustige ruimte gehouden op het hoofdkantoor in Rijsenhout.

4.5 Verwerking en preparatie van de gegevens

De gegevens zijn verwerkt met het programma SPSS. Van tevoren is een variabele gerecodeerd. Dit is de plaats waar de bewoner vandaan komt. Dit was een open vraag waardoor de respondent alles kan invullen. Het is regelmatig voorgekomen dat plaatsnamen bijvoorbeeld verkeerd zijn gespeld. Deze zijn allemaal gerecodeerd naar een nieuwe variabele zodat het makkelijk te verwerken is in SPSS.

4.6 Beschrijving/verantwoording van de analysebeslissingen

De Cronbach's Alpha analyse is gebruikt om te kijken of de Likert-schalen van zowel de vragenlijst van de medewerker als die van de bewoner bij elkaar opgeteld mogen worden en leiden tot een nieuwe concept variabele. Er is zo een conclusie getrokken die van toepassing is op alle stellingen.

De Correlatie Analyse is gebruikt om te kijken in hoeverre afdelingen binnen het bedrijf Meerlanden met elkaar in contact staan. Van Bekkum geeft namelijk aan dat dit ook invloed heeft op het beeld dat de medewerker heeft van het merk Meerlanden (Van Bekkum, 2013).

De ANOVA-analyse is gebruikt om te achterhalen of er een significant verschil is tussen de woonplaats van de respondent en het algemene beeld van de respondent op het merk Meerlanden.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Voordat fieldresearch is gedaan is deskresearch uitgevoerd. Uit de deskresearch is de identiteit van Meerlanden achterhaald volgens het management. In bijlage 15 zijn de volledige uitkomsten van de deskresearch terug te vinden. Naast deskresearch zijn twee managers geïnterviewd om het beeld van het management goed in kaart te brengen. Op basis van deze resultaten en het theoretisch kader is een vragenlijst opgesteld voor zowel de medewerker als de bewoner. Deze vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 1 en 6.

De resultaten die uit de vragenlijsten zijn gekomen worden geanalyseerd. Met deze resultaten worden de eerder geformuleerde deelvragen beantwoord en worden de hypothesen verworpen of aangenomen.

5.1 Deskresearch

Uit de deskresearch is relevante informatie gekomen. Zo is er in 2014 een workshop geweest waar de identiteit van Meerlanden centraal stond. Deze identiteit is geformuleerd aan de hand van de 'why' van Simon Sinek. De "why" die hier is uitgekomen luidt: *"Onze passie is om vandaag én morgen meerwaarde te creëren voor mensen en hun omgeving."* Niet iedereen kon zich hierin vinden op dit moment. Een "why" waar iedereen in zich herkent, moet nog geformuleerd worden. Wat nu het meest de lading dekt is: "samen werken aan een samenleving zonder restafval". Dit is ook de identiteit die het communicatieteam op dit moment formuleert.

De algemeen directeur formuleert de identiteit van Meerlanden als volgt:

"Meerlanden zet zich in voor een duurzaam afval- en grondstoffenbeheer en een duurzaam beheer van de openbare ruimte. We ontwikkelen ons als grondstoffenregisseur in de keten. Eerst zamelden we alleen in, nu sorteren we ook en zorgen we ervoor dat materialen en afval worden hergebruikt en gerecycled. Dit leidt ertoe dat onze kennis toeneemt en we in staat zijn om steeds hoogwaardiger oplossingen te bedenken. Dit geldt ook voor de openbare ruimte van gemeenten die Meerlanden in onderhoud en beheer heeft. Het samenwerken met gemeenten en private partijen wordt door hen positief gewaardeerd en we dragen bij aan maatschappelijke en sociale doelstellingen."

Medewerkers (chauffeurs) hebben in een workshop aangegeven dat zij duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. Daarentegen geven zij aan dat ze meer gehoord willen worden. Als zij met vragen of oplossingen komen worden ze vaak niet serieus genomen. Ook de binnendienstmedewerker geeft aan dat Meerlanden vooral staat voor duurzaamheid. Zo zijn bijvoorbeeld routes geoptimaliseerd, maar er wordt afgevraagd of de chauffeurs dit wel weten. De communicatie kan een stuk beter.

5.2 Fieldresearch – kwalitatief onderzoek

Voordat de vragenlijsten voor de medewerker en de bewoner zijn opgesteld zijn twee managers geïnterviewd. Op basis van deskresearch en deze interviews zijn uiteindelijk de vragenlijsten opgesteld. Ook worden deze interviews gebruikt om het managementperspectief nauwkeurig in kaart te brengen. De volledige verbatims zijn te vinden in bijlage 12 en de topiclijst in bijlage 10.

5.2.1 Resultaten interviews

Respondent 1 is manager van Afval & Milieu en werkt bij Meerlanden sinds 1 november 2016.

Respondent 2 is senior-adviseur van het advies en kenniscentrum en hij werkt vanaf de oprichting bij Meerlanden. Dit is vanaf 1997. Er is dus iemand gekozen die een korte ervaring heeft met het merk Meerlanden en iemand met een lange ervaring. Respondent 2 is vroeger manager geweest en is op dit moment binnendienstmedewerker. Beide respondenten hebben een verschillend perspectief op wat onder de managers leeft.

Meerlanden: het verleden

Respondent 2: De afgelopen jaren is er bij Meerlanden veel veranderd. Voorheen deed Meerlanden alleen aan afvalinzameling en straatreiniging. Nu zijn er veel diensten bijgekomen en nu is de omslag dat Meerlanden niet meer geassocieerd wil worden met afval.

Identiteit Meerlanden (management)

Respondent 1: Meerlanden heeft qua uitstraling naar buiten alles goed geregeld. De respondent geeft aan dat de kernwaarden van Meerlanden 'professionele organisatie' en 'partner in circulaire economie' zijn.

De visie is er, maar het moet worden vertaald zodat het herkenbaar is voor zowel de bewoner als de medewerker. De visie moet bijvoorbeeld omgezet worden naar activiteiten die herkenbaar zijn voor de medewerker, zoals Meergoed en kleding ophalen.

Respondent 2: De kernwaarden die de respondent aangeeft zijn circulair, duurzaam en innovatief.

Een workshop heeft plaatsgevonden waar zowel positieve en negatieve reacties uit kwamen. Een negatieve reactie was de afhankelijkheid van de gemeente. Wanneer namelijk één gemeente wegvalt heeft dit veel invloed op het bedrijf Meerlanden. Daarnaast moeten de burgers achter het circulaire plan van Meerlanden staan. Negen van de tien burgers zeggen nu dat Meerlanden een afvalinzamelaar is. De communicatie is nog erg gericht op de dingen die Meerlanden doet. Er moet structureel gecommuniceerd worden wat Meerlanden wil.

Identiteit Meerlanden (medewerker)

Respondent 1: De respondent heeft het ook over de introductiedag voor nieuwe medewerkers. Hier wordt ook verteld waar Meerlanden voor staat, o.a. de circulaire gedachte. Dit moet veel meer gecommuniceerd worden, ook intern. Medewerkers van Diemen komen bijvoorbeeld ook niet veel op de locatie van Rijsenhout (hoofdlocatie). Het is wel belangrijk dat de boodschap moet worden afgestemd op de doelgroep. De wethouder moet anders benaderd worden dan een chauffeur.

Het is lastig voor de medewerker om het merk Meerlanden snel te kunnen definiëren. Kan een medewerker tijdens het werken op een achterlader meteen antwoord geven? Dat is een kwestie waar nog veel aandacht aan moet worden besteed. Er zijn ook medewerkers die dit wel onder de knie hebben. Deze medewerkers moeten eigenlijk als voorbeeld dienen en een soort van ambassadeur worden van Meerlanden. Geen teamleider of manager, maar echt een medewerker.

Respondent 2: Het is lastig om bij iedereen hetzelfde beeld te creëren vanwege de verschillende denkniveaus. Het is heel moeilijk om het beeld dat een directeur voor ogen heeft over te dragen aan de medewerker.

Identiteit Meerlanden (bewoner)

Respondent 1: er is twijfel of Meerlanden haar beloftes bij de inwoners altijd nakomt. Hij gaat ervan uit dat veel burgers het belangrijk vinden dat hun rolemmer wordt geleegd en de rest niet interesseert. De meeste burgers weten waarschijnlijk ook niet eens wat er met hun GFT afval gebeurt. De basis dienstverlening dient goed te zijn en vanuit daaruit extra dingen doen.

Daarnaast zijn er ook burgers die wel de toegevoegde waarde van Meerlanden inzien. Het is belangrijk dat Meerlanden verschillende thema's uitdraagt via verschillende media. Op Social Media mag Meerlanden wat actiever worden.

Respondent 2: Meerlanden moet met haar communicatie geen mooi weer gaan spelen. Het moet namelijk wel waargemaakt worden. Vooral bij het legen en netjes terugzetten van de rolemmers kan Meerlanden scoren, maar ook negatief scoren. Burgers moeten namelijk de rolemmer netjes aan de weg zetten, maar dan moet Meerlanden ze ook wel netjes terugzetten. Het beeld van de burger wordt gecreëerd in de wijk zelf en daarom is dit het meest belangrijk.

Het is lastig over te brengen aan de bewoner. Met het 'Begin van iets moois festival' profileer je het bedrijf, maar met 'compost dag' krijgt de bewoner daadwerkelijk terug wat ze hebben aangeboden bij ons. Het management staat wel achter de boodschap van Meerlanden, maar er is verschil tussen zender en ontvanger. Zoals eerder vermeldt heeft een directeur een andere gedachtegang dan een gemiddeld iemand in de doelgroep.

Het is belangrijk om te weten wat voor direct contact Meerlanden heeft met de burgers. In het winkelcentrum of in de wijk worden er andere antwoorden gegeven dan mensen op de milieustraat. Er zijn meer manieren om in contact te komen (website, in de wijk).

5.2.2 Het niet concreet kunnen beschrijven van een gewenste identiteit

Uit deskresearch blijkt dus dat het management moeilijk de gewenste identiteit van Meerlanden kan bepalen. In workshops staat niet iedereen achter dezelfde identiteit. Ook in de interviews worden verschillende antwoorden gegeven met betrekking tot identiteit. Het valt op dat het management hiermee worstelt.

5.3 Fieldresearch – kwantitatief onderzoek – bewoner

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag die ingaat op het beeld dat de bewoner heeft van Meerlanden. Door middel van de eerder geanalyseerde interviews is de vragenlijst opgesteld. De uitkomsten uit deze vragenlijst zijn in dit hoofdstuk geanalyseerd.

5.3.1 Woonplaats

Er zijn in totaal 230 respondenten benaderd (N=230). Het onderzoek is afgebakend op de bewoner in Haarlemmermeer. Voor de zekerheid is de vraag uit welke gemeente de bewoner komt wel gevraagd. Uiteindelijk zijn er 207 respondenten uit de gemeente Haarlemmermeer. Vervolgens heeft de respondent moeten aangeven uit welke specifieke plaats zij afkomstig zijn. In onderstaande tabel is dit overzicht weergegeven. De "9999" is te verklaren doordat respondenten uit een andere gemeente komen dan Haarlemmermeer. Deze mensen worden niet meegenomen in het onderzoek. De vraag was een open vraag. De vraag is gerecodeerd in het programma SPSS. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 1.

**Indien u in de gemeente
Haarlemmermeer woont, in
welke specifieke plaats?**

Valid	1
9999	23
Abbenes	3
Badhoevedorp	28
Buitenkaag	2
Cruquius	3
Hoofddorp	49
Lisserbroek	36
Nieuw Vennep	74
Rijsenhout	9
Vijfhuizen	1
Weteringbrug	1
Total	230

Tabel 1: Woonplaats respondent.

Daarnaast is gevraagd uit hoeveel personen het huishouden bestaat van de respondent. Hier zijn de antwoorden zeer gemengd. De meeste huishoudens bestaan uit 2, 3 of 4 personen. In bijlage 2 is een overzicht van de huishoudens weergegeven.

5.3.2 Leeftijd

Over het algemeen is de leeftijd van de respondenten hoog. De meeste respondenten zijn 55 jaar of ouder (37,8%) of tussen de 45 en 54 jaar (30%). Vooral respondenten uit deze leeftijdscategorie hebben een mening gegeven over Meerlanden. In bijlage 2 is een overzicht te vinden van de leeftijd van de respondenten.

5.3.3 Media

In tabel 2 is te zien dat informatie vooral via de afvalkalender en de website wordt opgezocht. Opvallend is dat Social Media nauwelijks wordt geraadpleegd. In de tabel zijn de percentages ten opzichte van het totaal opgenomen(230).

Kanalen Meerlanden	N=230	
Krant	76	33%
Facebook	24	10,40%
Twitter	5	2,20%
Youtube	2	0,90%
Meerlanden.nl	130	56,50%
Beginvanietsmoois.nl	13	5,70%
Radio	2	0,90%
Afvalkalender	139	60,40%

Tabel 2: Kanalen Meerlanden.

5.3.4 Het imago

Naast deze gegevens is het imago van Meerlanden in de ogen van deze doelgroep in kaart gebracht. Uit de interviews bleek dat het management vooral nog denkt dat de inwoner Meerlanden als een traditionele afvalinzamelaar ziet. Ook vanuit het communicatieteam is dit regelmatig naar voren gekomen. Daarom zijn er een aantal stellingen met betrekking tot het imago van Meerlanden gemeten. Deze stellingen zijn gebaseerd op het beeld van het management van Meerlanden.

86,6% van alle respondenten geeft aan te weten dat zijn of haar afval wordt hergebruikt. De resultaten zijn weergegeven in tabel 3. Er is een stelling geformuleerd om het concreter te maken (tabel 4). De bewoner is zich ervan bewust dat afval wordt hergebruikt, en dat hun GFT wordt verwerkt tot o.a. compost (81,3%). In onderstaande tabellen zijn de uitkomsten schematisch weergegeven met de bijbehorende stellingen. Het vermoeden vanuit de directie dat Meerlanden dus nog steeds wordt gezien als een traditionele afvalinzamelaar is niet juist.

**Meerlanden vindt het belangrijk
dat afval wordt hergebruikt.**

Percent

Valid	Helemaal niet waar	,4
	Niet waar	2,6
	Neutraal	10,4
	Waar	49,6
	Helemaal waar	37,0
	Total	100,0

Tabel 3: Hergebruik afval.

**Ik weet dat mijn Groente- Fruit- en
Tuinafval(GFT) door Meerlanden wordt verwerkt
tot nieuwe producten, zoals groengas en
compost.**

Percent

Valid	Helemaal niet waar	2,2
	Niet waar	7,0
	Neutraal	9,6
	Waar	44,8
	Helemaal waar	36,5
	Total	100,0

Tabel 4: Hergebruik GFT afval.

Het hergebruik van afval kan alleen als de bewoner zijn of haar afval goed gescheiden houdt. Daarom is gemeten of de bewoner ook deze link kan leggen. Ruim 76,5% geeft aan dat Meerlanden de gemeente helpt om afval zo veel mogelijk gescheiden op te halen zodat het gerecycled kan worden.

Tot slot is gevraagd aan de bewoner wat zij over het algemeen vindt van Meerlanden. In tabel 5 is een overzicht van de resultaten opgenomen. Hier kan zeker nog wat gewonnen worden. Volgens het management moet de basis goed zijn voordat er gewerkt kan worden aan een goed imago.

**Wat is uw algemene beeld van
Meerlanden?**

Percent

Valid	Zeer negatief	1,3
	Negatief	18,7
	Neutraal	21,3
	Positief	44,8
	Zeer positief	13,9
	Total	100,0

Tabel 5: Het algemene beeld van Meerlanden.

Vandaar dat is gevraagd naar wat de bewoner belangrijk vindt. De concrete werkzaamheden van Meerlanden zijn genoemd en gevraagd in hoeverre de respondent deze belangrijk vinden. Er is een Cronbach's Alpha analyse gemaakt met de Likert schaalvragen "zeer onbelangrijk" tot "zeer belangrijk" (bijlage 5). Hier betreft het een hoge Cronbachs Alpha van 0,852. De respondenten hebben meer aan de kant "zeer belangrijk" geantwoord. Wanneer alle vragen bij elkaar worden opgeteld komt er een totaal gemiddelde uit van 59,08. De grenzen zijn in dit geval minimaal 14 en maximaal 70. Hier kan worden gesteld dat de bewoner elk aspect belangrijk vindt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat elke werkzaamheid behoort tot de basisbehoefte van het KANO model.

5.3.5 ANOVA Analyse SPSS

Bij de vraag in tabel 5 is ook een ANOVA analyse uitgevoerd. Deze analyse is te vinden in bijlage 3. Uit deze analyse blijkt dat er een significant verschil is tussen de plaats waar de bewoner vandaan komt en het beeld van Meerlanden. De analyse laat zien dat Lissersbroek relatief een slechter beeld heeft van Meerlanden. Badhoevedorp en Nieuw Vennep reageren juist overwegend positief. Hoofddorp ligt neutraal wat betreft deze stelling.

5.3.6 Gemeente en Meerlanden

Van de bewoners ervaart 23,9% Meerlanden als gemeente. 57% ziet Meerlanden als bedrijf en 19,1% ziet Meerlanden als overheid gedomineerd bedrijf. Wanneer er een nieuw afvalstelsel zou ingevoerd worden zou 77,8% de gemeente verantwoordelijk stellen en 22,2% stellen Meerlanden verantwoordelijk. In het interview wordt juist aangegeven dat Meerlanden vooral aansprakelijk wordt gesteld, omdat zij het werk uitvoert. Daarnaast gaf het management een vermoeden te hebben dat Meerlanden wordt gezien als gemeente. Uit deze resultaten blijkt dit niet juist.

5.3.7 Cronbach's Alpha SPSS

Er is een Cronbach's Alpha analyse uitgevoerd op de vragen met een Likert-schaal. De vragen die zijn meegenomen zijn de vragen met een "helemaal niet waar" tot de "helemaal waar" schaal. Dit zijn de vragen die gebaseerd zijn op het beeld dat het management heeft op Meerlanden. In tabel 3 en 4 zijn al enkele van deze vragen besproken. Bepaald is dat deze vragen homogeen zijn en daarom mogen zij opgeteld worden zodat er een nieuwe concept variabele ontstaat. In bijlage 4 is te zien dat Cronbach's Alpha 0,805 is. Dit betekent dat deze vragen bij elkaar mogen opgeteld.

Totaal zijn er elf items met een schaal van 1 tot 5. Totaal is het gemiddelde dus minimaal 11 en maximaal 55. In dit geval is het totale gemiddelde 40,96. Dat betekent dat over het algemeen positief gereageerd is op de stellingen. Ook is te zien wanneer de eerste stelling wordt gewist dat de Cronbach's Alpha stijgt. Dit betekent dat deze stelling niet erg samenhangt met de andere stellingen. Dit klopt ook, want deze stelling heeft een gemiddelde van 2,39. De meeste mensen hebben dus gestemd aan de kant van "helemaal niet waar". De bewoners denken dus dat Meerlanden meer doet dan alleen afval inzamelen. Bovendien is de standaarddeviatie aan de hoge kant, dat betekent dat er een hoge spreiding is in de antwoorden. Er zijn dus bewoners heel bewust van het feit dat Meerlanden meer doet dan afvalinzameling, maar er zijn ook veel bewoners die denken dat Meerlanden alleen afval inzamelt.

5.3.8 Extra informatie uit milieustraat afname en overige opmerkingen

Hier zijn een aantal belangrijke opmerkingen van bewoners die relevant zijn voor het onderzoek. Voor uitgebreide overige opmerkingen die zijn gegeven in de vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 13.

Op de milieustraat gaf de bewoner aan dat hij of zij weet dat afval wordt hergebruikt, maar niet weet wat er precies met zijn of haar afval gebeurt. Dit is een interessant gegeven dat bij de vragenlijst verder niet wordt getoetst (enkel GFT afval).

Daarnaast is de vraag gesteld hoe de bewoner Meerlanden ziet; als bedrijf, gemeente of overheid gedomineerd bedrijf. Bewoners op de milieustraat gaven aan dit eigenlijk niet te weten. Deze optie is niet toegevoegd aan de vragenlijst.

De opmerkingen die de bewoners in de vragenlijst hebben geplaatst zijn vooral vragen, klachten of complimenten. De opmerkingen hebben vooral betrekking tot het scheiden van afval. Een bewoner geeft aan: *“Meerlanden gaat redelijk mee met de trends van recyclen, maar mag hierin ook vooruitlopen en meer scheiden en hergebruiken.”*. Bewoners geven ook suggesties: *“Modernisering van afval, bijvoorbeeld de ondergrondse container zoals in Haarlem wordt gedaan. Dan ook geen vieze bak meer in de tuin.”* Klachten hebben vooral betrekking op de rolcontainers in de wijk: *“Het legen van de rolemmers gebeurt erg slordig. De straat ligt heel vaak bezaaid met afval uit de rolemmers. Dit is het ergst bij de groenbakken.”*

Het valt op dat de bewoner zich heel erg focust op het concrete product van Meerlanden terwijl het management meer aan merkbeleving denkt. Het management wil vooral het merk Meerlanden meer uitstraling geven en de klant bewust maken van afval scheiden. Uit resultaten blijkt dat de klant al bewust is van afval scheiden en het hergebruik van hun afval. Ze geven echter aan dat ze het belangrijk vinden dat de concrete werkzaamheden goed worden uitgevoerd. De bewoner lijkt minder om te kijken naar het merk Meerlanden zelf. Dit betekent dat de bewoner niet omkijkt naar hoe Meerlanden zichzelf profileert in termen van identiteit. Hetgeen waar het management zich zo mee bezighoudt.

De bewoner houdt zich meer bezig met de basisproducten van Meerlanden van het KANO model. De inwoner vindt het belangrijk dat deze werkzaamheden op orde zijn. Wanneer deze op orde zijn leidt dit tot een neutrale tevredenheid (de inwoner verwacht dat dit goed wordt uitgevoerd).

5.4 Fieldresearch – kwantitatief onderzoek – medewerker

Om het medewerkerperspectief van Hatch & Schultz in kaart te brengen is kwantitatief onderzoek gedaan naar de medewerker. De theorie van Van Bakkum heeft de basis gevormd bij de vorming van de vragenlijst (Van Bakkum, 2013). Ook de informatie die uit de deskresearch en de interviews zijn gekomen, zijn gebruikt om de vragenlijst te maken. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *“Wat is het huidige beeld dat de medewerker heeft van Meerlanden?”*

5.4.1 Het merk Meerlanden in ogen van de medewerker

112 Medewerkers hebben meegedaan aan dit onderzoek. Aan de medewerker is op schaalniveau gevraagd in hoeverre zij het merk Meerlanden kennen. Aan de medewerker is hetzelfde gevraagd als de bewoner, namelijk in hoeverre zij Meerlanden nog zien als traditionele afvalinzamelaar. In tabel 6 is te zien dat 85,7% weet dat Meerlanden meer doet dan afval inzamelen.

Daarnaast is ook onder de medewerker getoetst of zij weten dat afval wordt gescheiden en hergebruikt. Vervolgens zijn de vragen gesteld of de medewerker weet wat Meerlanden wil en of zij dit goed kunnen overbrengen aan de burger. Deze resultaten zijn weergegeven in tabel 7 en 8. De meerderheid weet waar Meerlanden voor staat en wil (78,6%). 68,8% kan dit ook goed overbrengen aan de burger.

**Ik weet dat Meerlanden meer is dan alleen een
traditionele afvalinzamelaar**

Percent

Valid	Niet waar	,9
	Neutraal	13,4
	Waar	47,3
	Helemaal waar	38,4
	Total	100,0

Tabel 6: Traditionele afvalinzamelaar

**Ik weet heel goed waar Meerlanden voor staat
en wat Meerlanden wil**

Percent

Valid	Helemaal niet waar	1,8
	Niet waar	2,7
	Neutraal	17,0
	Waar	59,8
	Helemaal waar	18,8
	Total	100,0

Tabel 7: Doel Meerlanden

Ik kan dit ook goed overbrengen aan de burger

Percent

Valid	Helemaal niet waar	1,8
	Niet waar	1,8
	Neutraal	27,7
	Waar	54,5
	Helemaal waar	14,3
	Total	100,0

Tabel 8: Overbrengen

5.4.2 Zelfbeeld

Volgens de theorie van Van Bakkum wordt het beeld van een organisatie ook gebaseerd op het beeld dat mensen van zichzelf hebben (Van Bakkum, 2013). Daarom is de respondent gevraagd of de medewerker zichzelf vriendelijk en beleefd vindt en of zij of hij het leuk vindt mensen te helpen. Daarnaast is gevraagd of de medewerker zelf wel het afval goed scheidt. Bijna iedere medewerker heeft aangegeven dat deze elementen goed of zelfs zeer goed bij hem of haar passen. Het kan dat de medewerker een sociaal wenselijk antwoord heeft gegeven.

Deze resultaten zijn te vinden in bijlage 7. Deze resultaten kunnen in twijfel worden getrokken doordat de medewerker sociaal wenselijk antwoord geeft. De medewerker wil zich niet snel als onbeleefd typeren.

5.4.3 Collega's en werkzaamheden

Een beeld wordt ook gecreëerd door de dagelijkse werkzaamheden en de collega's met wie een medewerker dagelijks in contact komt. De meeste medewerkers beladen en rijden op de vuilniswagens. Bovendien is bijna 40% van alle respondenten werkzaam in de openbare ruimte. Uit het onderzoek blijkt ook dat iedereen dagelijks veel met elkaar in contact is. Dit blijkt uit onderstaande correlatieanalyse.

5.4.4 Correlaties SPSS

Om nauwkeurig in kaart te brengen met wie medewerkers vaak dagelijks contact maken is er een correlatieanalyse gemaakt. In bijlage 10 is te zien dat de meeste van deze uitkomsten significant zijn. Uit deze analyse blijkt dat binnendienstmedewerkers en managers nauwelijks in contact komen met chauffeurs, beladers, uitzendkrachten en medewerkers op de milieustraat. Uitzendkrachten en beladers hebben juist veel contact, hoewel een uitzendkracht ook meestal een belader is. Chauffeurs en beladers hebben ook vaak dagelijks contact met elkaar. Verder valt op dat medewerkers van de milieustraat ook veel in contact komen met chauffeurs en beladers.

5.4.5 Cronbach's Alpha SPSS

Aangezien deze vragenlijst veel Likert-schalen kent is er onder elk van deze schaal een Cronbach's Alpha analyse gedaan. In de bijlage 8 is de output te vinden. Hier wordt deze output kort samengevat.

Past niet bij mij – past wel bij mij

Volgens bijlage 8 is de Cronbach's Alpha 0,704. Dit betekent dat de gemiddelden van deze vier items bij elkaar opgeteld mogen worden. Het totaal aantal items is vier en er zijn totaal vier keuzes (exclusief "geen indruk"). Er is een minimum van vier en een maximum van zestien. Het gemiddelde van de vier vragen bij elkaar is 13,67. Dit betekent dat de medewerker aan heeft gegeven dat de elementen die zijn gevraagd goed bij hem of haar passen. Bovendien is er een sterk verband tussen "ik ben beleefd naar mensen" en "ik ben vriendelijk naar mensen". Hier is wel een verklaring voor, want als iemand beleefd is, dan is diegene ook vaak vriendelijk naar mensen.

Helemaal waar – helemaal niet waar

Dit zijn in totaal zes items met vijf antwoordmogelijkheden. In totaal kunnen hier dus 30 punten gegeven worden. Het minimum is zes. Volgens bijlage 9 is het totale gemiddelde 28,45. Dit is aan de zeer hoge kant (de kant van helemaal waar). Hieruit kan geconcludeerd worden dat de medewerker goed weet waar Meerlanden voor staat en dat Meerlanden meer is dan een traditionele afvalinzamelaar. Ook is aan de output af te lezen dat er een sterk verband is tussen "ik weet heel goed waar Meerlanden voor staat en wat Meerlanden wil" en "ik kan dit goed overbrengen aan de burger". Dit is een logisch verband. Wanneer je namelijk goed weet waar Meerlanden voor staat, is het ook makkelijker dit over te brengen aan de burger.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten kort samengevat. Bovendien worden de deelvragen kort en bondig beantwoord.

De probleemstelling van dit onderzoek is: *“Welke maatregelen moeten er worden genomen om het huidige beeld van Meerlanden in ogen van het management, de medewerker en de bewoner op elkaar aan te laten sluiten?”*

Uit de resultaten van zowel de deskresearch en fieldresearch kan worden geconcludeerd dat het beeld van deze doelgroepen niet ver van elkaar afwijken. Elke doelgroep is zich ervan bewust dat Meerlanden een duurzame organisatie is die afval laat scheiden om uiteindelijk te hergebruiken tot nieuwe producten.

Het vermoeden van het communicatieteam dat in de aanleiding werd geschetst van dit onderzoek blijkt niet te kloppen. De inwoners van Haarlemmermeer en de medewerker zien Meerlanden niet als traditionele afvalinzamelaar. Het probleem blijft echter dat een gewenste identiteit moeilijk te bepalen is.

Uit deskresearch is gebleken dat vooral binnen het management hier flink aan geworsteld wordt. Zo denkt de directrice dat Meerlanden vooral gezien moet worden als grondstoffenregisseur. Dit wordt is in de interviews en in de overige deskresearch nergens voorbij gekomen. Ook het communicatieteam slaat een andere weg in en formuleren Meerlanden als volgt: “Samenwerken aan een circulaire samenleving zonder restafval”.

Het valt vooral op dat het management heel erg bezig is met een bepaald beeld te creëren waar iedereen zich aan kan binden, maar de inwoner vindt vooral de basis belangrijk. De medewerker is hierin erg belangrijk, omdat zij deze basiswerkzaamheden uitvoeren. Zij geven echter aan ook te weten dat Meerlanden meer is dan een traditionele afvalinzamelaar. Zij geven aan dat het communicatief beter kan en dat ze serieus willen worden genomen als zij met een oplossing ergens voor komen.

6.1 Management

De eerste deelvraag heeft betrekking tot het perspectief van het management. De deelvraag luidt: *Wat is het huidige beeld dat het management heeft van Meerlanden?*

6.1.1 Deskresearch

In de workshop waar de Golden Circle van Sinek centraal stond is nog geen concrete “why” gekomen. Niet iedereen stond achter deze “why”. Deze moet nog worden gecreëerd. Het valt op dat er geen concreet beeld is van een identiteit waar iedereen van het management zich aan bindt.

6.1.2 Fieldresearch

Uit fieldresearch is gekomen dat Meerlanden zich vooral moet profileren als professionele organisatie en partner in de circulaire economie. Meerlanden moet niet meer geassocieerd worden met afval, maar vooral als een organisatie die duurzaam en innovatief is en zich inzet voor een circulaire samenleving. Ook bij de introductiedagen voor nieuwe medewerkers wordt verteld waar Meerlanden voor staat, o.a. de circulaire gedachte. Om dit goed over te brengen aan de burger moet de basisdienstverlening goed zijn. Het imago wordt hier sterk door bepaald.

Het valt op dat er vanuit het management verschillende bewoordingen zijn als het gaat om een gewenste identiteit. In de interviews geven de twee respondenten beide verschillende termen aan. Zij geven aan dat het afval scheiden en recyclen nog niet leeft onder de inwoners en Meerlanden meer wordt gezien als afvalinzamelaar.

6.2 Bewoner

De tweede deelvraag heeft betrekking op de bewoner: *Wat is het huidige beeld dat de bewoner heeft van Meerlanden?*

6.2.1 Fieldresearch

Het management geeft aan dat Meerlanden nog steeds wordt gezien als traditionele afvalinzamelaar. Uit de resultaten blijkt dat deze aanname niet waar is. De bewoner is zich er wel degelijk van bewust dat zijn of haar afval gescheiden wordt en gerecycled wordt. De bewoner vraagt zich meer af wat er met hun afval gebeurt. Ze weten enkel wat er met hun GFT afval gebeurt.

Het algemene beeld dat de bewoner van Meerlanden heeft is daarentegen verre van ideaal. Het is niet heel slecht, maar er is veel verbetering nodig. Bewoners hebben veel klachten en opmerkingen over de concrete werkzaamheden van Meerlanden. De bewoner geeft ook aan dat ze al deze werkzaamheden belangrijk vinden. Deze moeten goed uitgevoerd worden. De bewoner richt zich veel meer op de diensten die Meerlanden levert en kijkt niet verder dan dit.

Het overgrote deel van de bewoners van Haarlemmermeer ziet Meerlanden wel als particulier bedrijf en zou de gemeente verantwoordelijk stellen bij de invoering van een nieuw afvalstelsel. De aannames vanuit de directie die dit ontkrachten zijn dus niet waar.

6.3 Medewerker

De derde deelvraag heeft betrekking op de medewerker: *Wat is het huidige beeld dat de medewerker heeft van Meerlanden?*

Ook de medewerker ziet Meerlanden als een duurzame organisatie en niet als traditionele afvalinzamelaar. Bovendien is er een zelfbeeld dat goed past bij het merk Meerlanden. De medewerker scheidt zijn afval goed en is vriendelijk en beleefd. De medewerker geeft aan het eens te zijn met de stellingen met betrekking tot waar Meerlanden voor staat en wat Meerlanden wil. Het beeld dat de medewerker heeft komt erg overeen met het beeld van de bewoner. Zowel de medewerker als de bewoner is bewust van het feit dat afval wordt gescheiden met een bepaald doel. Namelijk om zoveel mogelijk afval te hergebruiken tot nieuwe producten.

Het komt erop neer dat de medewerker en de bewoner zeker bewust zijn van dit feit. Het probleem ligt echter bij het management. Het management gaat er in eerste instantie ervan uit dat dit niet leeft onder de bewoner en de medewerker. Ook kan het management geen duidelijke identiteit formuleren; elk individu heeft een ander perspectief. De bewoner lijkt meer oog te hebben op de concrete werkzaamheden en de medewerker weet wel degelijk dat Meerlanden geen traditionele afvalinzamelaar is.

6.4 Hypothesen verwerpen of aannemen

De vooraf gestelde conclusies (hypothesen) die zijn gesteld eerder in dit onderzoek kunnen nu worden verworpen of worden aangenomen.

H0: Er is een kloof tussen het management- en medewerkerperspectief waardoor de medewerker zich moeilijk kan identificeren met de identiteit van Meerlanden.

De medewerker richt zich op de concrete werkzaamheden van Meerlanden en is zich zeker bewust van het feit dat Meerlanden afval ophaalt om te hergebruiken. De medewerker voelt zich daarentegen minder betrokken en serieus genomen. Het kan communicatief beter.

H1: Er is een kloof tussen het management- en klantperspectief waardoor de klant een verkeerd beeld heeft van Meerlanden.

Aangenomen. De klant lijkt meer oog te hebben voor de concrete werkzaamheden van Meerlanden. Deze moeten goed uitgevoerd worden. De bewoner is meer op de technische en het management meer op de institutionele kwaliteit gericht.

Ook lijkt het management al stappen voor te staan ten opzichte van de inwoner. De algemeen directrice heeft het over "grondstoffenregisseur". Meerlanden is door geen enkele bewoner of medewerker zo beschreven.

H2: Er is een kloof tussen het medewerker- en klantperspectief waardoor de medewerker de identiteit van Meerlanden niet goed kan overbrengen aan de klant.

Verworpen. Uit dit onderzoek blijkt dat het beeld van de medewerker heeft overeenkomt met het beeld dat de klant heeft.

H3: Wanneer de bewoner van Haarlemmermeer ontevreden is, heeft dit een negatief effect op het imago van Meerlanden.

Dit kan niet uit de resultaten concreet opgehaald worden. Deze hypothesen wordt niet aangenomen of verworpen.

H4: De klant ziet Meerlanden nog steeds als traditionele afvalinzamelaar.

Verworpen. De klant ziet niet Meerlanden niet als traditionele afvalinzamelaar.

H5: De klant ervaart Meerlanden als verlengstuk van de gemeente waarbij Meerlanden wordt afgerekend op (verkeerde) keuzes van de gemeente.

Verworpen. De meeste klanten zien Meerlanden als bedrijf en overheid gedomineerd bedrijf. Niet als gemeente.

7. Aanbevelingen

De probleemstelling aan het begin van het onderzoek luidde: *Welke maatregelen moeten er worden genomen om het huidige beeld in ogen van het management, de medewerker en de bewoner op elkaar aan te laten sluiten?*

Het onderzoek heeft zowel het beeld van het management, de medewerker en de bewoner in kaart gebracht. Hieruit zijn conclusies gekomen die een nieuw kernprobleem hebben omschreven. Het probleem zit in het managementperspectief. Een nieuwe probleemstelling zou in dit geval kunnen luiden: *“Hoe kan het management de bewoner meer tevreden stellen en de medewerker meer betrekken?”*

Het management is qua gewenste identiteit nog steeds aan het worstelen. Ieder individu heeft een andere kijk op Meerlanden. Dit is juist minder relevant voor de bewoner; die juist meer waarde hecht aan het goed terugzetten van de vuilnisbak. Het advies is om de bewoner te voorzien in haar basisbehoeften (de concrete werkzaamheden van Meerlanden). Daarnaast moet Meerlanden de bewoner educatief bijstaan en op dit gebied juist een verlengstuk zijn van de gemeente. Dit zou dan weer vertaald kunnen worden naar concrete communicatie-uitingen die blijven hangen bij de bewoner. Dit kan de formulering van de “why” zijn vanuit het communicatieteam: *“Samenwerken aan een circulaire samenleving”*. Het is zaak om hier ook de medewerker meer te betrekken en te laten horen. Zowel de binnendienstmedewerker als de buitendienstmedewerker.

Zoals eerder in de resultaten tot uiting kwam is het vermoeden dat de bewoner Meerlanden nog steeds ziet als een traditionele afvalinzamelaar niet juist. De bewoner weet heel goed wat het merk Meerlanden inhoudt en is op de hoogte van de nieuwe trends voor wat betreft afval scheiden en hergebruiken. Daarom is het zaak om bewoners juist educatief bij te staan. Welke afvalstromen moeten gescheiden worden en welke afvalstromen kunnen bij elkaar weggegooid worden? Ook is het zaak om bewoners te laten zien wat er van het afval scheiden terecht komt om te stimuleren. Op dit moment wordt dit alleen met GFT afval gedaan, waar groen gas van wordt gemaakt. Ook hier is de bewoner zich bewust van. Dat is de reden om dit met veel meer afvalstromen te doen.

Het belangrijkste is dat de basis goed moet zijn om vervolgstappen te nemen zoals het educatieve gedeelte. Er moet vertrouwen worden gewonnen bij de bewoner. Dit is vooral in de interviews tot uiting gekomen maar ook in het kwantitatief onderzoek van de bewoners.

7.1 Model 1: Vertrouwensbreuk

Ad de Regt en Gerald Morssinkhof hebben een interessant artikel over de vertrouwensbreuk en over hoe je vertrouwen kan creëren. In het beste geval is vertrouwen vanzelfsprekend; het ontspant als iets altijd volgens verwachting gebeurt zonder hier over te spreken. Dit moet ook gelden voor Meerlanden. Het vertrouwen moet zo optimaal zijn dat de bewoner er niet over na hoeft te denken dat het geschiedt. Dit wordt vaak geassocieerd met ‘saaiheid’ dat haaks staat op de snelle veranderingen in de maatschappij die tegenwoordig plaatsvinden. Vertrouwen geeft de ontspanning in een spanningsvolle wereld (Voortman, 2012).

Meerlanden zou moeten analyseren in hoeverre de bewoner Meerlanden als betrouwbaar ziet met een analysemodel; de vertrouwensbreuk. Dit model beschrijft diverse factoren die invloed kunnen hebben op een vertrouwensbreuk tussen in dit geval de bewoner en Meerlanden. Op basis van dit model kan je het pijnpunt vinden en dit is een basis voor een herstelprogramma.

Vertrouwen is te meten aan de hand van de volgende formule:

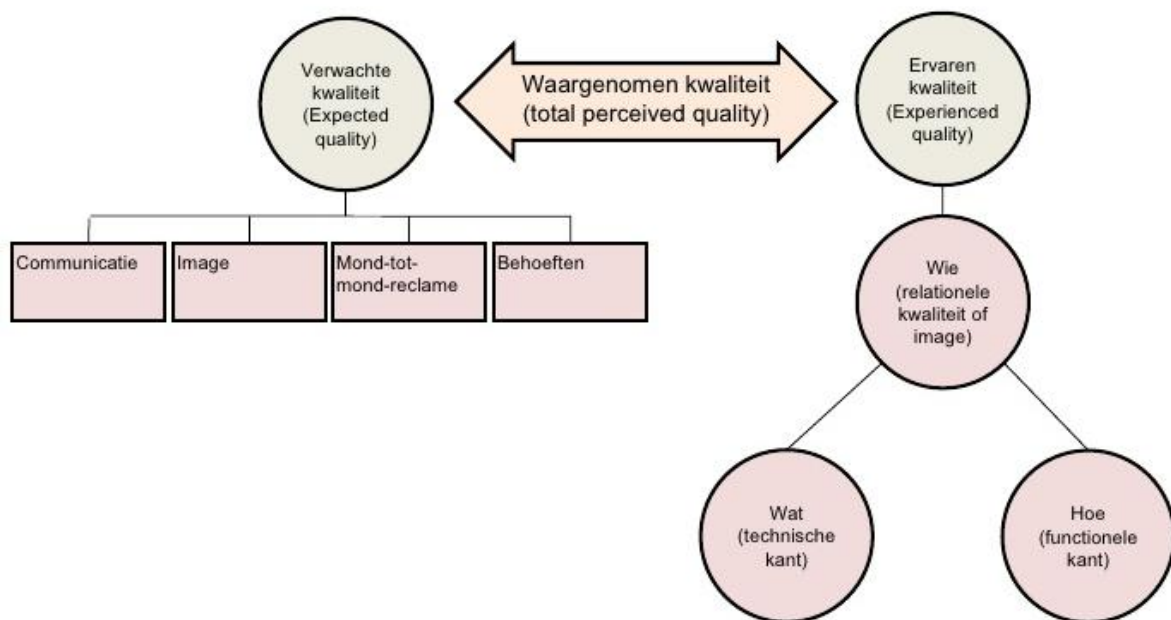
$$\text{Vertrouwen} = \frac{\text{Eigenheid} + \text{waarmaken} + \text{afstemming} + \text{bestendigheid} + \text{onvoorwaardelijkheid}}{\text{Collectief sentiment}}$$

In de teller staan de factoren waar veel invloed op kan worden uitgeoefend en in de noemer staat de factor waar de organisatie weinig invloed op heeft. De volledige uitleg van dit model en het bijbehorende herstelprogramma is te vinden in bijlage 17.

7.2 Model 2: Gronroos

Gronroos gaat verder in over de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit (Gronroos, 2015). In figuur zes is dit model weergegeven. De verwachting van de klant is dat de basiswerkzaamheden van Meerlanden belangrijk zijn en goed moeten worden uitgevoerd. De ervaren kwaliteit meet de bewoner vooral aan de hand van de technische kwaliteit (wat) van Gronroos. Dit is wat Meerlanden feitelijk levert; o.a. de rolemmers van de bewoner elke week legen. Het management niveau meet de kwaliteit meer aan de hand van de functionele kwaliteit (hoe). Zij zitten veel meer op de beleving van het merk Meerlanden en de hele communicatie daaromheen terwijl de bewoner daar minder oog voor heeft. De relationele kwaliteit (wie) heeft betrekking tot de medewerker van Meerlanden. Hier is geen probleem ontdekt. De medewerker geeft zelf aan het merk goed te kennen en vriendelijk te zijn naar de bewoner. Ook de bewoner heeft geen negatieve indruk van het personeel.

Het advies is om als directie meer te focussen op de technische kwaliteit (de basiswerkzaamheden van Meerlanden). De bewoner geeft aan hier meer waarde aan te hechten dan aan de functionele kant of de relationele kant. Om hier meer in te excelleren en betrouwbaarheid te realiseren kan Meerlanden later werken aan een educatieve verantwoordelijkheid.



Figuur 6: Kwaliteitsmodel Gronroos (Gronroos, 2015)

7.3 Scenario: Niks doen

Wanneer Meerlanden besluit om op basis van deze resultaten niks te doen ontstaat er het volgende scenario. De managers blijven allemaal een ander beeld houden van Meerlanden. De inwoner van Haarlemmermeer verliest op ten duur het vertrouwen, omdat de focus niet ligt op de concrete werkzaamheden van Meerlanden (technische kwaliteit). De medewerker kan zich goed vinden in het feit dat Meerlanden een duurzame onderneming is. Het probleem is echter als het in het management niet op orde is wat betreft een gewenste identiteit, dat dit moeilijk gecommuniceerd kan worden naar de medewerker. Bovendien blijkt de algemeen directeur al stappen voor te lopen zonder de medewerkers hierbij de betrekken. Er ontstaat een probleem dat iedereen langs elkaar heen gaat lopen.

8. Implementatie

8.1 Op de koffie bij Meerlanden

Om goed te kunnen voorzien in de basisbehoeften van de klant worden er periodiek co-creatie sessies gecreëerd met medewerkers en bewoners. Hier is ook iemand bij die het gesprek leidt, dit kan een teamleider op locatie zijn. Hier kunnen bewoners zich vrijwillig voor aanmelden. In dit gesprek kunnen bewoners hun opmerkingen kwijt waar de medewerkers op hun plaats weer op kunnen reageren. Het feit dat soms een bak niet is geleegd kan namelijk een goede reden hebben vanuit het perspectief van de medewerker.

Dit is een onderdeel van het gesprek, maar het gesprek kan ook dienen om ideeën uit te wisselen. Dit kan van alles zijn; van het effectiever werken, naar nieuwe innovaties.

8.2 Het logo

Onder het logo staan op dit moment de concrete werkzaamheden van Meerlanden. De bewoner is allang bekend met deze werkzaamheden. De tagline onder het logo zou juist het doel moeten beschrijven waar Meerlanden met de bewoner heen wilt; “Een samenleving zonder restafval”.

8.3 Retargeting

Met de chips in de bakken van Lisse wordt op dit moment niets gedaan. Doormiddel van retargeting is het mogelijk dat de bewoner zijn of haar bak kan “volgen”. Dit betekent dat de bewoner kan zien wanneer de bak wordt geleegd en hoeveel kilo restafval de bewoner per een bepaalde periode aanbiedt. Bovendien wordt op een persoonlijke pagina op de website of op de applicatie meer informatie gegeven over afval scheiden, omdat de bewoner hier meer behoefte aan heeft, zeker op de website. Op meerlanden.nl haalt de bewoner haar meeste informatie. Ook op de afvalkalender kijkt de bewoner zeer regelmatig.

8.3.1 Een “Mijn Meerlanden” omgeving

De bewoner krijgt inloggegevens en kan via Mijn Meerlanden zien hoeveel restafval zij aanbieden. Ook kan de klant het aantal kilo's restafval zelf intypen. Nu wordt er weergegeven hoeveel dit de klant extra kost.

8.3.2 Tastbaar maken

Het scheiden zou beloond moeten worden. Zowel op de website als in de applicatie krijgen de bewoners een persoonlijke pagina. Hierin wordt per afvalstroom weergegeven welke producten uiteindelijk hier weer van gemaakt worden. Deze producten kunnen worden gewonnen en enkel de bewoners die nauwelijks restafval aanbieden maken kans.

8.4 Borden met eindresultaat op milieustraat

Op de milieustraat kwam regelmatig de opmerking dat het wel duidelijk is wat Meerlanden doet, maar de afvalstroom zelf is niet duidelijk. De bewoner weet wel dat bepaald afval wordt hergebruikt tot nieuwe producten, maar hoe gaat dat en tot welke producten? Daarom worden op de milieustraat niet alleen borden geplaatst met waar het afval moet, maar ook wat er van het afval gemaakt wordt. Hier komt de tekst bij: *“Dit wordt gemaakt van uw grondstof.”*

8.5 Vervolgonderzoek

Om het vertrouwen onder de bewoner met de organisatie Meerlanden te meten, dient er een vervolgonderzoek gedaan te worden. Hierbij staat de vertrouwensbreuk analyse centraal. In hoeverre vindt de bewoner Meerlanden betrouwbaar en welke factor zorgt juist voor een breuk in het vertrouwen?

8.6 Planning

Wat	Wie	Wanneer
Co-creatie	Communicatie	September 2017
Logo	Communicatie	September 2017
Retargeting	ICT	Januari 2018
Borden eindresultaat	Communicatie/Inkoop	September 2017
Vervolgonderzoek	Communicatie	September 2017

Tabel 9: Planning implementatie

De sessies met zowel bewoners als met medewerkers worden voorbereid door het communicatieteam. Er moeten uitnodigingen worden gerealiseerd die via de gemeente worden verspreid onder de bewoners. Daarom dient er ook contact te worden opgenomen met de gemeente. Op social media wordt via een pakkende tekst de bewoner uitgenodigd. Bij beide gevallen komt de bewoner uit op de website waar hij/zij een aanmeldingsformulier kan invullen.

Medewerkers worden via teamleiders benaderd. Ook op het interne social media platform Cloudia wordt een oproep geplaatst. Zodra er genoeg aanmeldingen zijn worden data bepaald wanneer de gesprekken plaatsvinden. Deze gesprekken vinden plaats op het hoofdkantoor. De voorbereidingen zijn voor september klaar en de gesprekken beginnen in september. Wanneer deze gesprekken bevalen worden ze vaker ingepland.

De plannen over het nieuwe logo worden eerst besproken in een vergadering met het management. Eerst dient het nieuwe idee goedgekeurd te worden voordat er concreet aandacht aan wordt besteed. Dit wordt gedaan, omdat het logo recent veranderd is (Meerlanden, 2017). De uiteindelijke beslissing zou in september 2017 genomen moeten worden.

Het idee van retargeting is het grootste project en hier is ICT verantwoordelijk voor. Eerst moet ICT de bewoner de mogelijkheid bieden om een account aan te maken op zowel de website als de afvalkalender applicatie. Bovendien moet er net als in Lisse in elke bak een chip komen om te meten hoeveel restafval de bewoner aanbiedt. De communicatieafdeling moet vervolgens afspraken maken met bedrijven die producten maken van gerecycled materiaal. Deze kunnen gratis worden weggegeven aan klanten die hun afval goed scheiden.

De nieuwe borden voor op de milieustraat gaat de afdeling inkoop bestellen. Deze borden zijn voor september van 2017 gemonteerd op de milieustraat in Rijsenhout. Het vervolgonderzoek wordt in september opgepakt door iemand van de communicatieafdeling of een stagiair.

8.7 Financiële onderbouwing

Elk concreet idee moet in stappen uitgewerkt met een financiële onderbouwing. De kosten voor een binnendienstmedewerker liggen gemiddeld rond de €45,- per uur. Van dit bedrag wordt uitgegaan bij de berekening.

8.7.1 Op de koffie bij Meerlanden

Taak	Uren	€
Gesprek communicatieteam en verdelen van taken	4	180
Opmaken en creëren van een uitnodiging voor medewerkers en inwoners	4	180
Verspreiden social media kanalen/persbericht op website	4	180
Probeersessie	8	360
Totaal	20	1000

Tabel 10: Kosten aanbeveling 1

8.7.2 Logo

Taak	Uren	€
Logo ontwerpen	4	180
Gesprekken over het nieuwe logo	4	180
Totaal		360

Tabel 11: Kosten aanbeveling 2

8.7.3 Retargeting

Taak	Uren	€
Aankoop	n.v.t.	50.000
Jaarlijks onderhoud	n.v.t.	5.000
Ontwikkelen systeem	160	7.200
Totaal		62.200

Tabel 12: Kosten aanbeveling 3

De applicatie heeft qua aankoop €25.000,- gekost. Nu kan de inwoner alleen zien welke dag welke afvalstroom wordt geleegd. Met de optie dat inwoners inzicht hebben in hun eigen restafval moet een bedrag worden betaald van €50.000,-. Ook moet de ICT afdeling adressen en chips van de inwoner van de gemeente Haarlemmermeer koppelen aan de applicatie. Het aantal uren dat hiervoor nodig is, is een schatting.

8.7.4 Borden eindresultaat

Taak	Uren	€
Inkoop		6.000
Monteren	8	104
Totaal		6.104

Tabel 13: Kosten aanbeveling 4

De inkoop is gebaseerd op de nieuwe borden die recent zijn besteld voor de locatie Lisse. Het monteren wordt gedaan door iemand van de buitendienst. Een medewerker in de buitendienst kost Meerlanden ongeveer €13,- per uur.

9. Bronvermelding

9.1 Literatuur

Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2006). *Basisboek Methoden en technieken*. (4^e druk). Noordhoff Uitgevers B.V.

Bekkum, T. van. (2013). *Bouwen aan organisatie identiteit*. Amsterdam, Nederland: Adfo Books.

Birkigt, K. & Stadler, M. M. (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionieren, Fallspielen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg an Lech.

Cock, G. de, Bouwen, R., De Wilde, K. en De Visch, J. (1984). *Organisatieklimaat en –cultuur: Theorie en praktische toepassing van de Organisatie klimaat index voor Profit Organisaties (okipo) en de verkorte vorm (vokipo)*, Amersfoort: Acco Leuven.

Cole, M. S. and Bruch, H. (2006). *Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their relationships to turnover intention: Does Organizational hierarchy matter?*, Journal of Organizational Behavior, 27, pp. 585-605.

Deal & Kennedy (1982): in Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford: Oxford University Press.

Edell en Staelin, (1983), 'The information processing of picture in print advertisements', *Journal of Consumer Research*, 10 (1): 45-61.

Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Strategies*, Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall Books.

Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. (2000). *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, Academy of Management Review, Vol.25, No. 1, pp. 63-81.

Goldhaber, G. (1986), *Organizational Communication*, Dubuque: Wm C. Brown Publishers.

Gronroos, C. (2015). *Service Management and Marketing*. New York, Verenigde Staten: John Wiley & Sons Inc.

Hatch, M. J., Schultz, M. (2001). *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?*, Harvard Business Review, February 2001.

Kano, N. et al. (1984). *Attractive quality and must-be quality*. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2) (1984), pp. 39–48.

Kapferer, J.N. (2004), *The new strategic brand management (creating and sustaining brand equity long term)* (3rd ed.). Kogan Page, London, U.K.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2009). *Principes van marketing*. (5e druk). Pearson Education NL.

Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations* (5e ed.). Haarzuilens, Nederland: Het Eerste Huis.

Matzler K. (2004). *Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?* 1179-1198.

- Michels, W. J. (2011). *Communicatie Handboek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Michels, W. J. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Napoles, V. (1988), *Corporate Identity Design*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Redding, W.C. (1972), *Communication within the organization: an interpretive review of theory and research*, New York: Industrial Communication Council.
- Riel, C.B.M. van. (2010). *Identiteit & Imago* (4e ed.). Den Haag, Nederland: BIM Media.
- Riel, C.B.M. van. (2012). *The alignment factor*. Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Riel, C.B.M., van den Ban, A. van den (2000), 'The added value of corporate logos – An empirical study', *European Journal of Marketing*, 35 (3): 428 – 440.
- Roberts, K.H. en C.A. O'Reilly (1973), *Some problems in measuring organizational communication*, Paper prepared for US office of Naval Research, US Department of Commerce.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why*. Londen, Engeland: Penguin Books Ltd.
- Treacy, M., & F. Wiersema, (2010). *De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus, domineer uw markt*. (4e druk). Scriptum management.
- Voortman, P.M. (2012). *Vertrouwen Werkt: over werken aan vertrouwen in organisaties*. Erasmus University Rotterdam.
- Wiio, O.A. en Helsila, M. (1974), 'Auditing communication in organizations: a standard survey, LTT communication audits', *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 4, pp.305-315.
- Wilber, K. (1997). *Een beknopte geschiedenis van alles*. Rotterdam, Nederland: Lemniscaat.

9.2 Rapporten

- Nollen, M., & Van Gelder, S. (2016). Rapportage Bewonersonderzoek. Geraadpleegd van <https://dashboard.customerheartbeat.com/#/survey>
- Meerlanden. (2015). *Jaarverslag 2015*. Geraadpleegd van *De Meerlanden Holding N.V.*

9.3 Internetbronnen

- APA Generator. (z.j.). Geraadpleegd op 7 maart 2017, van <https://www.scribbr.nl/originaliteitscheck/apa-generator/>
- EURIB. (2009, 7 april). Het Brand-Identity Prism Model van Kapferer. Geraadpleegd op 3 april 2017, van <http://www.eurib.net/identiteit-en-imago-brand-identity-prism/>
- EURIB. (2013, 29 oktober). Kano - model van Noriaki Kano. Geraadpleegd op 4 april 2017 van <http://www.eurib.net/kano-model-van-noriaki-kano/>
- Go Total Branding. (z.j.). Internal Branding 1.0 en 2.0. Geraadpleegd op 28 maart 2017, van <http://gototalbranding.nl/internal-branding-1-0-en-2-0/>
- Missie en Visie. (2016). Geraadpleegd op 6 maart 2017, van <http://www.meerlanden.nl/over-meerlanden/visie-missie>

Smalling, E. (2015, 10 december). Afval biedt mensen een handelingsperspectief. Geraadpleegd op 27 maart 2017, van <http://www.verenigingafvalbedrijven.nl/nieuws/nieuwsbericht/afval-biedt-mensen-een-handelingsperspectief.html>

Kano-model. (2016, 22 juni). Geraadpleegd op 2 mei 2017, van <http://www.sigmaonline.nl/2016/06/kano-model/>

Haarlemmermeer. (z.j.). Geraadpleegd op 2 mei 2017, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Haarlemmermeer>

Alles over marktonderzoek. (2015). AOM Steekproefcalculator. Geraadpleegd op 2 mei 2017, van <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>

Gemeente Haarlemmermeer. (2017, 1 januari). Haarlemmermeer in cijfers. Geraadpleegd op 3 mei 2017, van <https://haarlemmermeergemeente.nl/haarlemmermeer-cijfers>

Lisse. (z.j.). Gemeente Lisse: Afval. Geraadpleegd op 3 mei 2017, van <https://www.lisse.nl/afval.html>

Meerlanden. (z.j.). Corporate Governance. Geraadpleegd op 24 mei 2017, van <http://www.meerlanden.nl/over-meerlanden/corporate-governance>