

Beloning en veiligheidsprestaties: een case study

Rob de Velde Harsenhorst en Arco van de Ven

SAMENVATTING In dit artikel wordt beschreven hoe beloningen worden ingezet om de veiligheidsprestaties te verhogen. Het onderzoek is uitgevoerd in een organisatie met risicovolle activiteiten waar wordt gewerkt met een systeem van prestatiebeloning. Op basis van een exploratieve case study is de opzet en de beleving van de huidige incentivesystemen in relatie tot veiligheid geanalyseerd. Alhoewel veiligheid een onderdeel is van de prestatiebeloning wordt dit door de geïnterviewden niet zo ervaren. De auteurs dragen verbetermogelijkheden aan om binnen de huidige systematiek van prestatiebeloning de veiligheidsdoelstellingen beter te incorporeren.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De casus laat zien hoe in een 'high risk'-omgeving veiligheid en prestatie management zijn ingericht en ook door managers en medewerkers worden beleefd. In de opzet van het prestatie managementsysteem zijn veel theoretisch belangrijke aspecten opgenomen maar de casusbeschrijving laat zien dat ondanks deze opzet in de uitwerking en beleving van medewerkers het prestatie management niet de beoogde uitwerking heeft.

1 Inleiding

Veiligheidsincidenten zijn een vorm van operationele risico's die, wanneer ernstig genoeg, de reputatie kunnen schaden en daarmee zich kunnen ontwikkelen tot een risico, wat Simons (2000, p. 264) een 'franchise risk' noemt. Het optreden van veiligheidsincidenten brengt dan de 'license to operate' in gevaar. De aandacht voor veiligheid in organisaties heeft in eerste instantie geleid tot aanpassingen op de werkplek en gewijzigde werkomstandigheden van het uitvoerend personeel. Deze focus heeft in de jaren tachtig bijgedragen aan het sterk verminderen van incidentaantallen (Donald & Young, 1996). Een verdere vermindering van het aantal incidenten bleek echter minder gemakkelijk te bereiken met verbeteringen in het operationele proces. Het verleggen van de aandacht naar het verbeteren van de werkkattitude en de veiligheidscultuur maakte verdere verbeteringen mogelijk. Hiermee betrad veiligheid als onderwerp het domein van de managementwetenschappen (Donald & Young,

1996). Veiligheid als onderdeel van het managementdomein betekende dat managementprincipes zoals het gebruiken van incentives voor het motiveren en dirigeren van medewerkers ook in aanmerking kwamen. Onderzoek van Goodrum en Gangwar laat zien dat organisaties die incentives op het gebied van veiligheid toepassen gemiddeld gezien minder incidenten en werknemersuitval hebben dan organisaties die geen incentives toepassen (Gangwar & Goodrum, 2005; Goodrum & Gangwar, 2004). Over de wijze waarop organisaties veiligheidsprestaties meenemen in hun beloningssystematiek is minder bekend. Dit artikel speelt hierop in door voor TenneT TSO BV, de specifieke casus in dit artikel, te beschrijven hoe beloningen en incentives een rol spelen bij het beïnvloeden van de veiligheidsprestaties, en welke verbeteringen zouden kunnen worden doorgevoerd. De opbouw van het artikel is als volgt. In paragraaf 2 wordt het achterliggende managementprobleem bij de casusorganisatie besproken. Paragraaf 3 gaat in op de theoretische aspecten rondom veiligheid en prestatiebeloning. In paragraaf 4 wordt de opzet van de case study besproken. Na bespreking van de resultaten in paragraaf 5 worden in paragraaf 6 aanbevelingen voor verbeteringen voorgesteld. Het artikel sluit in paragraaf 7 af met enkele slotopmerkingen.

2 Casusorganisatie

TenneT is wettelijk aangesteld als de beheerder van het landelijk elektriciteitstransportnetwerk. Veiligheid is een belangrijk strategisch thema voor TenneT. TenneT heeft de ambitie toonaangevend op het gebied van veiligheid te zijn en de 'leading' Transmission System Operator te zijn in Noordwest Europa (TenneT's statement of intent on safety, health and environment, 2011). In 2008 is met de invoering van de CAO Energie gekozen voor resultaatafhankelijke en variabele beloningen om te kunnen concurreren als sector op de arbeidsmarkt (Sector-CAO Energie 2008 – 2009). Er is sprake van een maximale variabele component van twintig procent van de vaste beloning. In relatie tot het onderwerp veiligheid is de Lost Time Injury Frequency (LTIF) als indicator opgenomen voor het bepalen van de resultaatafhankelijke bonus van het personeel

van TenneT. De LTIF geeft het aantal ongelukken met verzuim weer per miljoen gewerkte uren. Voor de LTIF is gekozen omdat deze indicator in Nederland een van de meest gebruikte indicatoren met betrekking tot veiligheid is (Kampen, Van der Beek & Groeneweg, 2013). Ook al is er momenteel een koppeling van een veiligheidsdoelstelling aan de beloning en wordt op andere vlakken structureel gewerkt aan veiligheid, het aantal veiligheidsincidenten is niet in lijn met de ambitie. Waar de LTIF in 2011 5,86 bedroeg en in 2014 gedaald is tot 2,5 is de ambitie van een LTIF lager dan 1 nog steeds zeer uitdagend. (TenneT TSO B.V., Integrated Annual Report TenneT 2013, 2014). De ambitie om de LTIF onder 1 te krijgen ten opzichte van de huidige veiligheidsprestatie heeft binnen de organisatie geleid tot de vraag of de huidige manier van toepassen van de beloningssystematiek wel effectief is voor het verbeteren van de veiligheidsprestatie.

3 Theoretische achtergrond

3.1 Incentives en veiligheid

Wat weten we van het inzetten van incentives in het kader van het bevorderen van veiligheidsprestaties? Uit de literatuur kunnen vier aspecten worden afgeleid die van invloed zijn op het verhogen van de veiligheid door het gebruik van incentives, te weten (1) het koppelen van incentives aan uitdagende, relevante en haalbare doelstellingen gericht op gedrag, (2) de gerichtheid van de incentive (op de groep of het individu), (3) de wijze van het meten en beoordelen van de prestaties en tot slot (4) de gepercipieerde waarde van incentives.

Ad. 1. Koppelen van incentives aan doelstellingen

De zogenaamde 'goal setting'-theorie stelt dat het hanteren van doelstellingen van belang is bij het sturen van menselijk gedrag. De prestaties zullen verbeteren als de doelen uitdagend en specifiek zijn en worden geaccepteerd door medewerkers. Het stellen van doelen beïnvloedt de prestatie door de aandacht en de inzet van de medewerkers te focussen en het verhoogt ook de motivatie van medewerkers (Locke & Latham, 2002). Met betrekking tot de op incentives gebaseerde programma's om de veiligheid te verbeteren, stelt Cooper dat deze doelstellingen zich juist moeten richten op doelstellingen met betrekking tot de aanwezigheid van een veiligheidscultuur (Cooper, 2001).

Onderzoek laat zien dat duidelijk toegewezen doelen in combinatie met (financiële) beloning een effect hebben op prestatie. Het effect van incentives hangt hierbij af van de ervaren moeilijkheid van de gestelde doelen. In algemene zin is het zo dat doelen die uitdagend zijn maar haalbaar het meest motiveren (Merchant & Zheng, 2003). Doelen dienen haalbaar te zijn (Bonner & Sprinkle, 2002) en niet haalbare doelstellingen hebben zelfs een negatieve invloed op de prestatie (Locke

& Latham, 2006). Daarnaast geldt als randvoorwaarde dat bij het ontbreken van de juiste kennis en vaardigheden van medewerkers de aanwezigheid of hoogte van de beloning geen effect heeft op de inzet en de prestatie van de medewerkers (Bonner & Sprinkle, 2002).

Het effect van doelen stellen is niet alleen van toepassing op individuen, maar is ook aan de orde bij teamprestaties. Ook hier geldt dat de prestatie van teams groter is daar waar een combinatie van een uitdagend doel met een incentive aanwezig is (Knight, Durham & Locke, 2001).

Naast de besproken voordelen van incentivesystemen wordt in de literatuur ook gewaarschuwd voor mogelijke negatieve effecten van (hoge) extrinsieke beloningen op de motivatie van medewerkers (zie bijvoorbeeld Rosmalen & Corbey, 2014). Zo kunnen extrinsieke beloningen leiden tot het crowding-out effect, waarbij intrinsieke motivatie wordt weggedreven door de extrinsieke beloning (Frey & Jegen, 2001).

Ad. 2. Gerichtheid van de incentive

Bij het verstrekken van incentives kan een onderscheid worden gemaakt in groepsbeloningen en individuele beloningen (Baker, 2000). Met betrekking tot persoonlijke beloningen is de relatie tussen organisatiedoelstelling, individuele prestaties en de beloning van belang. In meer en meer situaties is de relatie tussen organisatiedoelstelling en de individuele prestaties onduidelijker door de onderlinge afhankelijkheid van de groepsprestaties met de individuele prestaties van de leden in de groep (Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004, p. 461). Juist in situaties waar het om veiligheid en het bevorderen van een veiligheidscultuur gaat, is het vertalen van de groepsprestatie naar individuele bijdragen bijzonder lastig. Dit maakt dat bij het enkel steunen op persoonlijke prestatieafspraken mogelijke crowding-out effecten kunnen optreden. Echter bij groepsbeloningen neemt het risico van het 'free rider effect' toe (Baker, 2000). Wanneer de groep omvangrijk is en de relatie tussen persoonlijke inzet en uiteindelijke beloning nagenoeg onzichtbaar is, bestaat het gevaar dat individuen 'gas terugnemen' zonder dat dit negatieve consequenties voor het desbetreffende individu heeft (Merchant & Zheng, 2003, p. 276). Een combinatie van individuele en groepsbeloningen is daarom wenselijk.

Ad. 3. Prestatiemeting

De keuze van de prestatie-indicator is een bepalende factor bij het vaststellen van incentives. Een verkeerde keuze van de indicatoren kan er voor zorgen dat incentives ineffectief worden (Bouwens & Van Lent, 2006). Met name de nauwkeurigheid van de indicator heeft veel invloed op de effectiviteit van de incentive. Hoe minder nauwkeurig des te minder het effect van de incentive.

Zeker bij expliciete prestatie-indicatoren die buiten de invloedssfeer liggen van de medewerker, is het risico groter. Dit risico kan bijvoorbeeld bijzonder gedrag met zich meebrengen zoals manipulatie. Om met deze problemen om te gaan kunnen organisaties subjectiviteit aanbrenge in het incentive-systeem waarmee medewerkers worden aangezet om voor het voor hen te beïnvloeden deel te gaan handelen en manipulatie te voorkomen (Gibbs, Merchant & Vargus, 2009).

Ad. 4. Gepercipieerde waarde van de incentive

Om een motiverende werking te hebben moet de desbetreffende incentive door de potentiële ontvangers worden gezien en gewaardeerd. Zichtbaarheid van de beloning kan de impact vergroten. Wanneer anderen weten dat de beloning is toegekend, geeft dat de ontvanger van de incentive een gevoel van erkenning en trots. Bij waardering door medewerkers spelen ook de tijdigheid, begrijpbaarheid, duurzaamheid en omkeerbaarheid een rol (Merchant & Van der Stede, 2012, p. 379). Daarnaast speelt bij het toepassen van geldelijke incentives de hoogte van het bedrag een rol, in de woorden van Miozza en Wyld:

‘Nothing can kill a safety incentive programme quicker than giving well-compensated employees trivial rewards for working safely’ (Miozza & Wyld, 2002, p. 40).

3.2 Verwachtingen op basis van literatuur: aspecten van invloed

In de casus van TenneT TSO BV is gekeken naar de wijze waarop in de beloningssystematiek rekening is gehouden met de bovenstaande aspecten en hoe deze binnen de organisatie worden ervaren. De verwachting is dat financiële incentives kunnen worden gehanteerd om medewerkers aan te zetten tot het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie maar dat de organisatie wel met een aantal aspecten rekening zal houden. Samenvattend gaat het om de volgende vier aspecten:

1. De wijze waarop de incentives op het gebied van de veiligheidsprestatie zijn gekoppeld aan uitdagende, relevante en haalbare doelstellingen. Bij het vaststellen van doelen staan met name doelstellingen op het gebied van de veiligheidscultuur en de bijbehorende gedragselementen centraal. Daarnaast is ook van belang de mate waarin medewerkers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om deze doelen te halen om zo de veiligheidsprestatie te kunnen beïnvloeden.
2. De mate waarop het inzetten van incentives op het gebied van veiligheid is toegespitst op het individu en/of de groep. Naast individuele incentives kunnen groepsgerichte incentives worden ingezet die aanzetten tot samenwerking en bijdragen aan het vormgeven van de veiligheidscultuur in de organisatie. Een mix van persoonlijke en groepsgerichte doelen ge-

- koppeld aan incentives bevordert de veiligheidscultuur en voorkomt ook mogelijke ‘free rider’-effecten.
3. De mate van het toepassen van een meer subjectieve wijze van prestatiemeting waarbij rekening wordt gehouden met niet-beïnvloedbare aspecten.
 4. De mate waarin beloningen en incentives op het gebied van veiligheid betekenis hebben voor medewerkers en door hen worden gewaardeerd.

4 Onderzoeksmethode

Het onderzoek heeft een exploratief karakter, waarbij van de bovengenoemde relevante aspecten wordt nagegaan hoe de belonings- en incentivesystemen in de specifieke casusituatie zijn opgezet en hoe deze door de medewerkers worden ervaren. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij de organisatie waar de eerste auteur werkzaam is: TenneT TSO BV. Naast de bestudering van relevante documenten zijn interviews afgenomen. Voor de documentanalyse zijn zoveel mogelijk bronnen verzameld die ingaan op de financiële beloning van de medewerkers van TenneT, zoals de CAO, bedrijfsregelingen, specifieke doelstellingen en de opzet van functiecontracten.

De interviews zijn gehouden met acht functionarissen van de afdeling Grid Service. Deze afdeling is geselecteerd omdat hier de meest risicovolle activiteiten met betrekking tot de arbeidsveiligheid plaatsvinden; dit betreffen werkzaamheden in het kader van het bouwen en onderhouden van het netwerk. Bij de selectie van de te interviewen personen is rekening gehouden met het verschil tussen medewerkers en managers. Deze keuze is niet alleen ingegeven door het verschil in beloningsstructuur maar ook omdat managers vanwege hun rol binnen het proces veiligheid moeten organiseren en medewerkers moeten beoordelen.

In de interviews is gewerkt met een topic/vragenlijst die is afgeleid van het besproken theoretisch onderzoek. Voor de data-analyse zijn de uitgewerkte interviews gecodeerd met behulp van een specifiek coderingssoftwarepakket (NVIVO 7). Het bestuderen van de codes is gedaan door in NVIVO de desbetreffende code (node binnen NVIVO) te selecteren en alle gecodeerde uitspraken in samenhang te bekijken. De reflectie op de verschillende codes en hun samenhang heeft geleid tot het categoriseren van de codes in vier verschillende thema’s. Een verzameling van thema’s is een goede weergave van de uitkomst van de analyse (Saldaña, 2013).

Ten behoeve van de betrouwbaarheid is een Artikel Model Vraag (AMV)-matrix opgezet. Deze AMV-matrix laat transparant zien hoe op de eerste plaats de verwachtingen uit de theorie zijn afgeleid door de specifieke verwachting te koppelen aan een voor het theoretisch model gebruikt artikel. Vervolgens is deze koppeling ook de basis voor de topic/vragenlijst voor de interviews.

De resultaten van het onderzoek en de aanbeveling zijn voorgelegd aan een expertpanel bestaande uit beleidsadviseurs op het gebied van veiligheidsmanagement binnen TenneT. Deze hebben onafhankelijk van het onderzoek een kritische blik geworpen op de uitkomsten en de aanbevelingen. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek verder te verhogen heeft naast de eerste auteur ook een andere onderzoeker de teksten gecoördineerd. Het doorspreken en reflecteren op de verschillen heeft geleid tot een kleine aanpassing van de oorspronkelijke codering, waarbij de thema's gelijk zijn gebleven.

5 Resultaten

5.1 Prestatie en beloningssystematiek

TenneT TSO BV kent verschillende mogelijkheden om prestaties van medewerkers te belonen. De eerste mogelijkheid betreft het geven van een salarisverhoging. In de bedrijfs-CAO van TenneT is opgenomen dat jaarlijks een beoordeling plaatsvindt van het functioneren van de medewerkers. Een positieve beoordeling leidt bij ruimte binnen de salarisschaal tot een salarisverhoging (TenneT TSO B.V., Bedrijfs-cao TenneT 2013-2015, 2014). De beoordeling vindt plaats op basis van een performance management-systematiek. Hierbij worden binnen TenneT afspraken gemaakt over bepaalde prestaties, resultaten of gedrag. Deze afspraken betreffen zaken die functiegerelateerd zijn en kunnen worden aangevuld met targets gericht op het bereiken van algemene doelstellingen van de TenneT-organisatie en doelstellingen die in decentrale businessplannen zijn opgenomen (TenneT TSO B.V., beschrijving PM-cyclus, 2010). De salarisverhoging die wordt toegekend bevindt zich in een range van 0 tot 5,5 procent van het salaris (TenneT TSO B.V., Bedrijfs-cao TenneT 2013-2015, 2014).

Naast de algemene salarisverhoging kent TenneT een mogelijkheid tot het verstrekken van bonussen. Dit betreft een mogelijke eenmalige betaling van maximaal 50% van het brutomaandsalaris op grond van vooraf in een doelstellingengesprek afgesproken bijzonder resultaat of op grond van bijzondere geleverde prestaties (TenneT TSO B.V., Bedrijfs-cao TenneT 2013-2015, 2014).

Naast de twee genoemde mogelijkheden tot het geven van een salarisverhoging kent TenneT ook een resultaatafhankelijke beloning (RAB) die voortvloeit uit de CAO. De hoogte van de uit te keren resultaatafhankelijke beloning is afhankelijk van de mate waarin voor het desbetreffende kalenderjaar vastgestelde doelen zijn gerealiseerd. De RAB bedraagt per kalendermaand maximaal 4,5% van het voor de werknemer in die maand geldende salaris met uitzondering van de vakantie-uitkering. Veiligheid is één van de vastgestelde doelen voor de RAB. Voor veiligheid wordt als doel ge-

hanteerd de 'Lost Time Incident Frequency' (LTIF). De waarde van de LTIF bepaalt of het percentage in zijn geheel of gedeeltelijk wordt toegekend. Het veiligheidsdoel betreft 35%-40% van de gehele doelstelling voor deze resultaatafhankelijke beloning (TenneT TSO B.V. (n.d.). RAB-doelstellingen 2014 voor cao-contracten). Naast deze generieke systematiek is er een afzonderlijke regeling voor zogenaamde functiecontracthouders. Functiecontracten zijn bedoeld voor functies in het eerste echelon onder de directie en voor werknemers die functies vervullen met een salaris van € 4.992,- bruto per maand of meer (WENb, 2011). Deze contracten kennen een vast salarisdeel en een variabele beloning. De variabele beloning beslaat 15% of 20% van het totaal vast salaris. Voor werknemers met een functiecontract bestaat de variabele beloning uit een collectief deel van 35% en een individueel deel van 65%. Binnen het collectieve deel is het aspect veiligheid meegenomen voor 7,5% (TenneT TSO B.V., RAB-doelstellingen 2014 functiecontracten).

Analyse prestatie- en beloningssystematiek

Uit de documentanalyse blijkt dat TenneT systematisch financiële incentives inzet voor veiligheid. Expliciet is dit vast te stellen in de RAB en in de variabele beloning van de functiecontracthouders. Er is sprake van een groepsbeloning op basis van de 'Lost Time Incident Frequency' (LTIF), het aantal incidenten dat heeft plaatsgevonden in de desbetreffende periode.

Uit de bestudering van de formele systematiek blijkt dat er in afwijking tot de geformuleerde verwachtingen geen individuele beloningscomponent is opgenomen. Ook is er geen expliciete koppeling tussen de beloning en het gewenste gedrag aanwezig. De groepsbeloning is gekoppeld aan het aantal frequenties en niet aan het gewenste gedrag dat incidenten moet voorkómen. Ook wordt er in de formele methodiek niet gesproken over een mogelijke subjectieve beoordeling; er is alleen sprake van een objectieve mate van prestatiebeoordeling op basis van LTIF.

De formele methodiek biedt impliciet nog wel mogelijkheden om financiële incentives voor veiligheid te verstrekken. Het is binnen de prestatie- en beloningssystematiek mogelijk dat er individuele afspraken over veiligheid worden gemaakt. In de beoordelingssystematiek wordt nadrukkelijk de mogelijkheid en aanwijzingen geboden om afspraken die gemaakt worden te koppelen aan algemene organisatiedoelstellingen. Veiligheid kan één van deze doelstellingen zijn. Het gedragsaspect wordt nadrukkelijk in de beoordelingssystematiek genoemd als een mogelijk aspect waar doelstellingen op gemaakt kunnen worden.

Tevens bestaat de mogelijkheid om bonussen uit te keren. De bonus wordt nadrukkelijk gekoppeld aan bijzondere prestaties of resultaten die uitkomstgerelateerd zijn zonder dat aanwijsbaar ingegaan wordt

op een hierover vooraf gedefinieerd doel. Deze twee, meer impliciete, mogelijkheden sluiten deels aan bij de aspecten voor effectieve inzet van incentives in de casus, namelijk de gerichtheid op het individu en de koppeling met doelstellingen, waarbij rekening wordt gehouden met de aandacht voor het gedrag van de medewerkers.

Samenvattend kan uit de documentanalyse worden afgeleid dat incentives voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie worden toegepast en dat er met de LTIF-indicator duidelijk sprake is van een koppeling met de doelstellingen, die op objectieve wijze wordt gemeten.

De inzet van incentives voor veiligheid is deels organisatiebreed en deels gebaseerd op individuele afspraken. Ten aanzien van het organisatiebrede deel zijn geen indicatoren opgenomen over individuele veiligheidsprestaties. In paragraaf 5.2 komt de invulling van de individuele afspraken en gerelateerde beloningen aan de orde.

5.2 Beleving van de prestatie- en beloningssystematiek

Uit de interviews en analyse van de codes is een viertal thema's (categorieën) afgeleid: een thema gerelateerd aan de beloning (incentives) van de veiligheidsprestatie, een thema over de veiligheidsprestatie van de medewerkers en een derde thema over de wijze waarop doelstellingen op veiligheidsgebied zijn uitgewerkt. Het vierde en laatste thema is gerelateerd aan de wijze waarop de veiligheidsprestaties worden meegenomen in de beoordeling.

Incentives voor veiligheidsprestatie

In figuur 1 is opgenomen welke codes in het kader van het thema "incentives voor veiligheidsprestatie" uit de analyse van de interviews naar voren zijn gekomen.

Uit de interviewdata blijkt dat in eerste instantie in zeer beperkte mate wordt onderkend dat er binnen TenneT sprake is van incentives voor veiligheid.

"Eigenlijk niet. Nee, we zijn wel zoekende daarin".

"...veiligheid eigenlijk wel een van de minst voorkomende factoren is om mensen te belonen".

"Direct doen we dat feitelijk niet; wat er in onze beoordelingscyclus bijvoorbeeld wordt opgenomen, is dat wij mensen afrekenen op het aantal gedane toolbox meetings, en of werkplekinspecties, maar die worden verder niet financieel beloond".

Bij het doorvragen en tijdens het verdere verloop van de interviews ontstaat er meer herkenning dat er sprake is van incentives op veiligheidsgebied. In sommige gevallen wordt de resultaatafhankelijke beloning (RAB) als groepsgerichte incentive gezien.

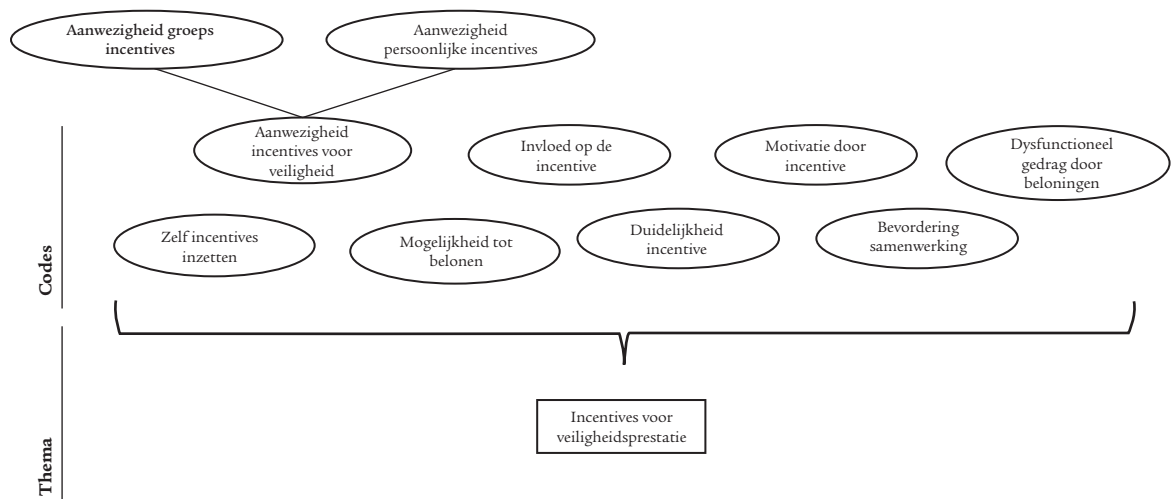
"Ik beschouw [de RAB] wel als een groepsbeloning, als je een bedrijf als groep kan zien"

Ondanks dat de RAB in sommige gevallen wordt onderkend, wordt deze meerdere malen gezien als nietszeggend, niet beïnvloedbaar en ook onduidelijk met name in directe relatie met de LTIF, die daarvoor als indicator wordt gebruikt.

"Als je het over LTIF hebt, dat is een prachtig verhaal, maar voor de gemiddelde [medewerker] zegt die niks".

"Dat heeft geen bijdrage op het gebied van veiligheid".

Figuur 1 Codes en thema "incentives voor veiligheidsprestatie"



“Als je iets wilt moet er een duidelijk beloning komen die iets raakt bij de medewerkers. Ik heb niet het idee dat ik die dingen kan beïnvloeden”.

Een ander aspect dat uit de interviews naar voren komt is de beperkte waarde die medewerkers aan de RAB toekennen.

“Het is maar paar procent van het brutosalaris, je houdt er maar een 10-tje aan over”.

“Deze bonussen zijn flauw gezegd ‘achter de komma werk’”.

De mogelijkheid tot belonen komt tweeledig uit het onderzoek. Uit de data blijkt dat dit soms gezien wordt als beperkt. Anderzijds blijkt uit de data dat beloningen soms wel worden uitgereikt maar eigenlijk nooit gerelateerd worden aan veiligheid.

“Nee, nul. Dat is het beleid van TenneT, dat doen we niet”.

“Er is wel een mogelijkheid voor om iemand extra te belonen, maar dat heb ik volgens mij nog nooit mee gemaakt”.

Wel degelijk komt naar voren dat er mogelijkheden zijn tot belonen, maar dat dit niet altijd wordt toegepast.

“Ja, dat hebben we niet gedaan, maar er zijn wel momenten dat je het had kunnen doen”.

“Dat had ik vorig jaar kunnen doen maar dat hebben we niet gedaan”.

Mogelijke negatieve effecten van incentives komen maar in beperkte mate naar voren in de interviews. In een enkel geval wordt daadwerkelijk benoemd dat een beloningssysteem het melden van veiligheidsincidenten of problemen zou kunnen belemmeren echter bij doorvragen was dit in de praktijk van TenneT niet aan de orde geweest. Wel kwam er naar voren dat beloningen tot discussies kunnen leiden over waarom iemand wel of niet een beloning zou krijgen.

“En dan krijg je weer, waarom krijgt hij wel, en ik niet. Je krijgt altijd zo’n rare discussie achteraf”.

Analyse incentives voor veiligheidsprestatie

Binnen de casussituatie wordt het niet als zodanig ervaren dat incentives worden ingezet om de veiligheidsprestatie positief te beïnvloeden. Deels bestaat het idee dat dit niet kan maar deels is het ook zo dat de mogelijkheden ervoor niet worden benut. De RAB gebaseerd op de

LTIF-doelstelling wordt als niet beïnvloedbaar, nietszeggend en weinig betekenisvol gezien. De verwachte zichtbaarheid en waardering worden in de casusorganisatie maar in zeer beperkte mate aangetroffen.

Veiligheidsprestatie

In figuur twee is opgenomen welke codes uit de interviews zijn opgenomen in het thema “veiligheidsprestatie”.

Ten aanzien van de veiligheidsprestatie komt het beeld naar voren dat de geïnterviewden er zeker van zijn dat dit is te beïnvloeden.

“Door de ene medewerker meer dan de ander, maar door mij is hij zeker te beïnvloeden!”

Ten aanzien van kennis en vaardigheden om de veiligheidsprestatie te beïnvloeden komt uit de data naar voren dat dit in voldoende mate aanwezig is.

“Kennis en kunde is wel aanwezig, we hebben alle opleidingen, alle certificaten en alle diploma’s gehaald, dat is verder niet het probleem”.

“Ja, binnen het werk van TenneT heb ik genoeg kennis en vaardigheden. Genoeg kennis van de installaties en kennis van TenneT. En de vaardigheden om het zeker te verwoorden”.

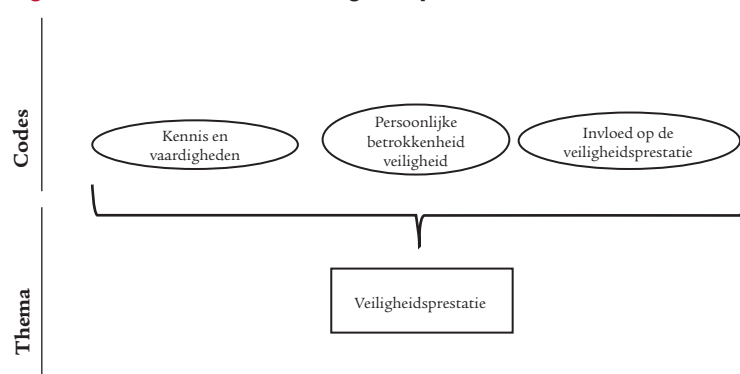
Verder blijkt uit de interviews de persoonlijke betrokkenheid bij veiligheid.

“Meer mijn eigen bewustzijn en het teambewustzijn zet meer aan dan de RAB, veel meer zelfs. Die RAB stelt eigenlijk niks voor. Ik wil gewoon dat mijn mensen aan het eind van de dag veilig naar huis toe gaan”.

Analyse thema Veiligheidsprestatie

De geïnterviewden zien de veiligheidsprestatie als iets dat te beïnvloeden is door de medewerkers van TenneT. Er is voldoende kennis en vaardigheden volgens

Figuur 2 Codes en thema “veiligheidsprestatie”



hen aanwezig. Ook lijkt er sprake van een behoorlijke betrokkenheid te zijn ten aanzien van het onderwerp veiligheid. Aan de verwachte randvoorwaarde van voldoende kennis en vaardigheden op het gebied van veiligheid lijkt in de casusorganisatie te worden voldaan.

Koppeling met doelstellingen

In figuur drie is opgenomen welke codes uit de interviews het thema “koppeling met doelstellingen” bevat.

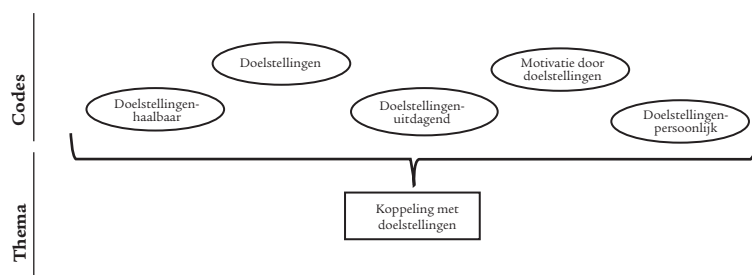
Uit de data blijkt dat er in alle gevallen persoonlijke doelen worden gesteld op het gebied van veiligheid. Dit betreft in alle gevallen het uitvoeren van werkplekinspecties (WPI) en korte groepsbesprekingen over veiligheid. In de organisatie worden deze toolboxes genoemd, die een voortvloeisel zijn van de gehanteerde veiligheidstandaard VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers). In sommige gevallen is er ook een doelstelling op het doen van veiligheidsmeldingen. De persoonlijke doelstellingen zijn in alle gevallen vastgelegd in de performance management tool (PM tool) die TenneT hanteert.

“Bij mij een hele concrete is dat je van de 12 toolboxes er 10 bijwoont. Dat is een hele concrete”.

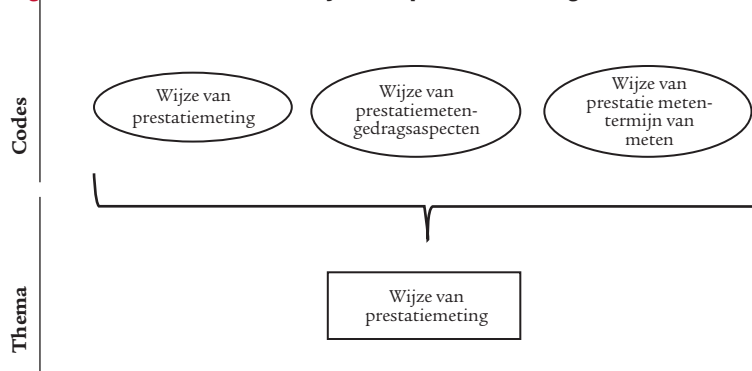
“Ja, die hebben wij in onze PM tool staan”.

“PM tool is ook een scala van dingen, dus een aantal harde dingen, je werk goed doenhet onderwerp veiligheid is daar eentje van”.

Figuur 3 Codes en thema “koppeling met doelstellingen”



Figuur 4 Codes en thema “wijze van prestatie meting”



De veiligheidsdoelstellingen worden niet als uitdagend en motiverend ervaren en worden door de geïnterviewden gezien als gemakkelijk haalbaar.

“Persoonlijk vind ik toolboxes en werkplekinspecties, ja daar kan ik niet zo heel erg veel mee. Want dat halen we altijd namelijk”.

“Nee. Ik bedoel, je moet er twee per maand doen, je hebt ruimschoots te tijd, dus dat is niet uitdagend”.

“WPI’s is met gemak haalbaar. Je kunt er ook 2 in een dag doen bij wijze van spreken, dan ben je snel klaar”.

“Nee, voor mij persoonlijk werkt het niet bevorderend of motiverend, want ik kom toch al op de locatie, dan hoeft ik niet 2 keer per jaar verplicht langs te komen, dus voor mij helpt dat niet zo”.

Analyse koppeling van doelstellingen

Er is een duidelijke koppeling met persoonlijke doelstellingen binnen TenneT als het gaat om de veiligheidsprestatie die onderdeel is van de performance management-systematiek. Deze doelstellingen voor veiligheid worden over het algemeen gezien als niet uitdagend, gemakkelijk haalbaar en ze motiveren niet om extra stappen te zetten om de veiligheidsprestatie te beïnvloeden. De verwachting dat uitdagende doelen met incentives gekoppeld zijn, is maar deels ingevuld.

Wijze van prestatie meting

In figuur vier is opgenomen welke codes uit de interviews zijn opgenomen in het thema “wijze van prestatie meting”.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat doelstellingen rondom veiligheid zoals het doen van inspecties en het volgen van toolbox meetings objectief worden gemeten. Het meenemen van de realisatie van de veiligheidsdoelstellingen bij beoordelingen gebeurt op een subjectieve wijze. Het is een managementoordeel waarbij meerdere aspecten op impliciete wijze worden gewogen. Uit de data blijkt ook dat in bepaalde gevallen meer en meer wordt gekeken naar gedrag en wordt onderkend dat een subjectieve beoordeling hierbij passend is.

“Nee, nu richting de medewerkers en de PM-tool praat ik niet meer over het aantal van dit of het aantal van dat. Ik zeg gewoon van ik wil gewoon kwalitatief goed. En aan de hand daarvan ga ik meer of minder beoordelen”.

“Aan het einde van het jaar is het altijd subjectief”.

“Maar zo werkt het niet, je hebt KPI’s en je hebt het gevoel”.

“De WPI’s dat is op aantal dus redelijk concreet, en het oplossen van incidentmeldingen genaamd ‘calls’ ook dat is redelijk te kwantificeren dus redelijk concreet en dat andere is subjectief. Zeg maar de beoordeling van gedrag van de mensen en het aansturen van de mensen en het gesprek aangaan”.

Als het gaat om de termijn van de prestatiemeting dan blijkt uit de data dat, zowel voor de beoordelingssystematiek als voor de RAB de termijn als erg lang wordt ervaren.

“Het wordt 1 keer per jaar uitbetaald, valt niet op”.

“Ja, dat is te lang. Weet je, de RAB, voor de gemiddelde medewerker, die is hier niet mee bezig”.

Analyse wijze van prestatiemeting

TenneT heeft in de wijze van meten een objectieve werkwijze en met betrekking tot het beoordelen van de prestatie een subjectieve aanpak. Dit is echter wel een goede basis voor het effectief inzetten van incentives en is in lijn met het aspect van de subjectieve prestatiemeting. De tijd tussen geleverde prestatie en toekenning van incentives is lang.

6 Discussie en aanbevelingen

Wat is de invloed van beloningen op het gebied van de veiligheidsprestaties bij de casusorganisatie?

Alhoewel TenneT incentives hanteert voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie wordt het zo niet door de geïnterviewden beleefd. De aspecten vanuit de theorie die voor deze casus van belang worden geacht komen maar in beperkte mate terug in de wijze waarop de beloningssystematiek binnen TenneT TSO BV voor veiligheid wordt toegepast. De huidige toepassing van de beloningssystematiek levert derhalve een beperkte bijdrage aan het realiseren van de gestelde veiligheidsambitie. Uit het empirisch onderzoek in combinatie met de theorie worden in deze paragraaf aanbevelingen afgeleid om te zorgen dat de huidige variabele beloning beter wordt toegepast op het aspect veiligheid.

In paragraaf 3.1 is gesproken over mogelijke negatieve effecten van extrinsieke beloningen. Het beter toepassen van extrinsieke beloning op veiligheid roept derhalve de vraag op of dit niet kan leiden tot het verminderen van intrinsieke motivatie en een lagere veiligheid. Binnen de casusorganisatie is het niet aan de orde om de gehele beloningssystematiek te wijzigen. Variabele beloning is een gegeven en de te beantwoorden vraagstelling is of er binnen deze systematiek niet aanpassingen voor het aspect van veiligheid moeten plaatsvinden. Het verschuiven naar meer aandacht voor veiligheid en hierbij de gedragsaspecten te benadrukken en een meer subjectieve beoordeling toe te passen

reduceren juist het bestaande risico op crowding-out effecten. Daarnaast worden mogelijke crowding-out effecten in de casusituatie ook beperkt door de beperkte omvang van de variabele beloning (maximaal twintig procent van het vaste loon).

De randvoorwaarden om de variabele beloningscomponent beter af te stemmen op veiligheid zijn aanwezig. Er is een duidelijk en geïmplementeerd performance management-systeem voor het vastleggen, monitoren en bespreekbaar maken van afspraken over doelen en bonussen. Daarnaast is men er van overtuigd dat er voldoende kennis en vaardigheden aanwezig zijn met betrekking tot veiligheid. Er is een duidelijke tendens te zien dat veiligheid vanuit de gedragskant wordt benaderd. Gedrag en bewustzijn wordt belangrijker geacht dan het voldoen aan bijvoorbeeld de minimale verplichtingen rondom inspecties. Men probeert hier ook in het kader van performance management al mee om te gaan vanuit een intrinsieke motivatie. Dit is een indicatie dat de organisatie klaar zou zijn om ook meer expliciet te kiezen voor een subjectieve manier van prestatiemeting als het gaat om veiligheid wat de effectiviteit van het toepassen van incentives in de casus kan bevorderen.

In de huidige uitwerking van het toepassen van incentives in de casusituatie wordt van die mogelijkheden weinig gebruikt gemaakt. Hierbij is het bijvoorbeeld opvallend dat de enige expliciete incentive voor veiligheid de LTIF is die voor individuele medewerkers als niet beïnvloedbaar, weinig betekenisvol en niet-motiverend wordt gezien. Wel is er sprake van persoonlijke doelstellingen voor veiligheid maar wordt een koppeling met het ontvangen van een beloning daarvoor niet direct gelegd. Daarbij komt dat de huidige doelstellingen als niet-uitdagend en niet-motiverend door de geïnterviewden worden ervaren.

Om incentives voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie in de situatie van TenneT effectiever in te zetten wordt voorgesteld om in de volgende richting te verbeteren:

Het stellen van uitdagende, herkenbare en relevante doelen voor veiligheid gericht op het individu en deze doelstellingen duidelijk en expliciet te koppelen aan de beloningssystematiek van TenneT. Deze doelen moeten dan niet alleen gericht zijn op uitkomsten maar vooral ook op het veiligheidsgedrag. Concreet houdt dat in het opnemen van persoonlijke doelen voor het niet-collectieve deel van de variabele beloning voor het management (de functiecontracthouders). Voor medewerkers die binnen de CAO vallen betekent dat de beoordeling (en daarmee de salarisverhoging) duidelijk gerelateerd moet zijn aan de veiligheidsdoelstellingen.

TenneT kan meer gebruik maken van de reeds bestaande mogelijkheid om een bonus vooraf te definiëren en deze bonus direct uit te keren op het moment van het

behalen van het afgesproken doel en dat er niet wordt gewacht tot het afronden van de performance management-cyclus.

Vervolgens is het aan te bevelen expliciet gebruik te maken van een beoordeling op subjectieve wijze ten aanzien van de veiligheidsbeloningen en gekoppelde doelstellingen. De subjectieve beoordeling beperkt mogelijke negatieve crowding-out effecten en biedt mogelijkheden om bijdragen aan de veiligheidscultuur mee te wegen. Een nadeel van een meer subjectieve beoordeling is willekeur. Om dit tegen te gaan wordt voorgesteld om richtlijnen op te stellen en trainingen te geven hoe managers met de subjectieve beoordeling dienen om te gaan. Belangrijk hierbij zijn verplichte concrete aspecten waarop beoordeeld dient te worden en voorbeeldgedragingen te benoemen behorende bij een bepaalde waardering om te voorkomen dat eigen normen worden gehanteerd of dat de beoordeling slechts plaatsvindt op een enkel aspect (Halo- of het horneffect).

7 Tot slot

De casus laat zien hoe in een 'high risk'-environment veiligheid en prestatie management zijn ingericht en ook door managers en medewerkers worden beleefd.

In de opzet van het prestatie managementsysteem zijn veel theoretisch belangrijke aspecten opgenomen maar de casusbeschrijving laat zien dat ondanks deze opzet in de uitwerking en beleving van medewerkers het prestatie management niet de beoogde uitwerking heeft. De casusbeschrijving laat hiermee het belang zien van het niet alleen onderzoek doen naar hoe de formele control-systemen zijn ingericht, maar ook naar hoe ze in organisaties uiteindelijk worden gebruikt. ■

Drs R.P.A.J. de Velde Harsenhorst RC studeerde in 2014 af als *Executive Master of Finance and Control* (Register Controller) aan TIAS, School for Business and Society, Tilburg University.

Prof. dr A.C.N. van de Ven RA is hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging aan TIAS, School for Business and Society, Tilburg University.

Het artikel is gebaseerd op de afstudeerscriptie 'Effectief inzetten van incentives voor de beïnvloeding van de veiligheidsprestatie bij TenneT' van Rob de Velde Harsenhorst.

Literatuur

- Baker, G. (2000). The use of performance measures in incentive contracting. *The American Economic Review*, 90(2), 415-420.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations & Society*, 27(4/5), 303-345.
- Bouwens, J., & Lent, L. van (2006). Performance measure properties and the effect of incentive contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 55-75.
- Cooper, D. (2001). Treating safety as a value. *Professional Safety*, 46(2), 17-21.
- Donald, I., & Young, S. (1996). Managing safety: An attitudinal-based approach to improving safety in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 13-20.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
- Frey, B.S., & Jegen, R.J. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, 589-611.
- Gangwar, M., & Goodrum, P.M. (2005). The effect of time on safety incentive programs in the US construction industry. *Construction Management and Economics*, 23(8), 851-859.
- Gibbs, M.J., Merchant, K.A., & Vargus, M.E. (2009). Performance measure properties and incentive system design. *Industrial Relations*, 48(2), 237-264.
- Goodrum, P. M., & Gangwar, M. (2004). Safety incentives - A study of their effectiveness in construction. *Professional Safety*, 49(July), 24-34.
- Kampen, J. van, Beek, F.A. van der & Groenweg, J. (2013) De waarde van veiligheidsindicatoren. *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap, supplement 1*, 26, 1-14
- Knight, D., Durham, C.C., & Locke, E.A. (2001). The relationship of team goals, incentives, and efficacy to strategic risk, tactical implementation, and performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 326-339.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems : Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Merchant, K.A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 251-286.

- Miozza, M.L., & Wyld, D.C. (2002). The carrot or the soft stick?: The perspective of American safety professionals on behaviour and incentive-based protection programmes. *Management Research News*, 25(11), 23-41.
 - Rosmalen, R. van, & Corbey, M.H. (2014) Bankiers en motivatie. Een Delphi-onderzoek naar toekomstige bancaire organisatievormen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 88, 49-61.
 - Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: SAGE.
 - Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Bedrijfsdocumenten**
- TenneT TSO B.V. (2011, maart). *Statement of intent on safety, health and environment*. Geradpleegd op 10 mei 2014 op de website van TenneT.
 - TenneT TSO B.V. (2014). Bedrijfs-cao TenneT 2013-2015. *Bedrijfs-cao TenneT 2013-2015*. Januari 2014. Arnhem.
 - TenneT TSO B.V. (2010). Beschrijving PM-cyclus. *Wijzigingen a.d.h.v. nieuw beoordelings-systeem versie 4.0*. 20 mei 2010.
 - TenneT TSO B.V. (n.d.). RAB-doelstellingen 2014 functiecontracten. *2014RAB_fuco*.
 - TenneT TSO B.V. (n.d.). RAB-doelstellingen 2014 voor cao-contracten. *2014RAB_Cao*.
 - WENb (2011), cao Nwb 2011-2013. 1 mei 2011. Arnhem.

Bijlage A Interviewaanpak

Onderstaande vragenlijst is gebruikt in de interviews binnen TenneT. Doel van deze interviews was inzicht te krijgen in de werking van incentives voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie binnen TenneT ten opzichte van de verwachtingen uit de theorie.

De semigestructureerde interviews hebben de volgende aanpak gevolgd.

Opening

Voor aanvang van het interview werden deze punten behandeld:

- Korte kennismaking
- Toelichting afstudeeronderzoek: achtergrond en doelstelling
- Toelichting functie geïnterviewde persoon

Middenstuk

Onderstaande vragenlijst is gebruikt in de interviews

Algemene vragen

- Worden geldelijke beloningen ingezet voor het aanzetten van het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie? Op welke wijze?
- Is de veiligheidsprestatie door uzelf of door medewerkers in algemene zin binnen TenneT te beïnvloeden? Op welke wijze?
- Beschikt u over de mogelijkheid tot beïnvloeding van de veiligheidsprestatie? Op welke wijze?
- Is er voldoende kennis en vaardigheden aanwezig die beïnvloeding mogelijk maakt?
- Hoe motiverend ervaart u de hoogte van de huidige manieren van belonen van de veiligheidsprestatie (i.c. de RAB)?

Groeps/individueel

- Worden specifieke persoonlijke beloningen ingezet voor veiligheid?
- Is erbij u sprake van een specifieke individuele beloning?
- Worden groepsbeloningen ingezet voor veiligheid?
- Worden groepsbeloningen toegepast als het gaat om het bevorderen van samenwerking voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie? Op welke wijze?
- Leidt de huidige groepsbeloning via de RAB tot het samenwerken voor veiligheid?
- Worden specifieke individuele beloningen voor managers/teamleiders ingezet voor het aanzetten tot het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie?
- Hoe past u zelf beloningen toe voor het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie?
- Hoe maakt u de afweging naar persoonlijke of groepsbeloningen?

Wijze van prestatiemeting

- Hoe vindt de huidige bepaling van de beloning vast? Is dat een objectieve manier van meten of een subjectieve?
- Welke veiligheidsindicatoren worden nu gebruikt die gekoppeld zijn aan de beloning? Op welke wijze? Zijn deze gericht op de uitkomst (lagging) of zijn ze meer voorspellend (leading)?
- Worden veiligheidsgedragsaspecten of gedragsgerichte prestatiemetingen (deelname programma's, doen van inspecties) momenteel beloond? Op welke wijze?
- Wat is de termijn waarop de veiligheidsprestatie gemeten wordt ten behoeve van de beloning?
- Worden resultaten op het gebied van veiligheid zoals het aantal incidenten beloond?
- Worden uitdagende doelen gesteld op het gebied van de veiligheidsprestatie gekoppeld aan incentives? Op welke wijze?
- Zijn de gestelde doelen op het gebied van de veiligheidsprestatie die gekoppeld zijn aan de beloning realistisch?

Koppeling met doelstellingen

- Worden specifieke doelen gesteld om medewerkers te motiveren om de veiligheidsprestatie te beïnvloeden?
- Is er een beloning gekoppeld aan deze doelen?
- Worden uitdagende doelen gekoppeld op het gebied van de veiligheidsprestatie aan de beloning?
- Worden haalbare veiligheidsdoelstellingen gehanteerd?
- Zijn de gehanteerde veiligheidsdoelstellingen binnen TenneT haalbaar?
- Zijn de gestelde doelen voor veiligheid uitdagend?
- Motiveren deze doelstellingen u in het beïnvloeden van de veiligheidsprestatie?
- Worden specifieke persoonlijke doelstellingen voor veiligheid gebruikt? Op welke wijze?
- Worden groepsdoelstellingen voor veiligheid gebruikt? Op welke wijze?
- Worden deze doelstellingen (individueel/groep) gekoppeld aan een vorm van beloning?

Afrondende vraag

- Zou u nog belangrijke dingen aan bovenstaande willen toevoegen?