

Stakeholderanalyse

In de bouwwereld behoort Ballast Nedam tot de kopgroep in het verduurzamen van het bouwproces en de gebouwde oplossingen die daarmee worden gerealiseerd. Dat gaat niet vanzelf, omdat bouwen een complex proces is, waarin tal van partijen een rol in spelen. Daarom is het ook zo belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende belangen en wensen van onze stakeholders: onze medewerkers, aandeelhouders, leveranciers en onderaannemers, omwonenden van projecten, overheden, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.

In 2010 hebben we vooral de operationele processen waarmee we onze duurzame doelstellingen willen halen, ingericht en verankerd. In 2011 gaan we hierover de dialoog aan met al onze stakeholders. In de volgende paragrafen leest u per stakeholder welke onderwerpen daarbij aan de orde zullen komen.

Opdrachtgevers: investeren in inhoudelijk en duurzaam contact

In de bouw is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over het algemeen nog krampachtig. Ballast Nedam ziet echter de noodzaak van een duurzaam contact met zijn opdrachtgevers, om onze dienstverlening aan te kunnen laten sluiten bij het verwachtingspatroon van de markt. Daarom stimuleert het bedrijf over de hele linie een open houding tegenover de klant. De Ballast Nedamgedragscode is hierbij richtinggevend. Er is een voortdurende wisselwerking tussen informatie van medewerkers, uit projectevaluaties of uit klanttevredenheidsonderzoeken en toekomstig beleid. Daarnaast organiseren we inhoudelijke sessies over specifieke marktsectoren, zoals een rondetafelbijeenkomst met ziekenhuisdirecteuren en informatiebijeenkomsten voor de offshore windsector. We staan ook op relevante vastgoed- en infrabeurzen. Zo blijven we op de hoogte van wat de markt van ons verlangt: integrale bediening in de totale cyclus van projecten, een duurzame prestatie en een transparante werkwijze.

Jaarlijkse meetpunten zijn de Building Business Reputatiemonitor en het Cobouw/TNS NIPO-onderzoek naar favoriete opdrachtgevers en opdrachtnemers in de bouw. Hieruit blijkt onder andere dat opdrachtgevers de deskundigheid en innovatie van Ballast Nedam goed beoordelen, maar dat we in hun beeldvorming nog achterblijven als het gaat om risico's nemen en expressieve communicatie. Ballast Nedam wordt gezien als een prettige organisatie om mee samen te werken.

Aandeelhouders: intensief contact via verschillende kanalen

Als beursgenoteerde onderneming vindt Ballast Nedam het heel belangrijk om goede relaties te onderhouden met al haar aandeelhouders. De beleggers laten hun belangstelling merken in vele bilaterale afspraken, rondleidingen, roadshows, seminars en presentaties door de Raad van Bestuur en de investor relations functionaris. Op de jaarlijkse aandeelhoudersdag is het pps-project Kromhout in Utrecht bezocht. Door dit regelmatige en directe contact met investeerders vormt Ballast Nedam zich een beeld van hun wensen en gedachten. Het doel daarbij is goede en tijdige informatie te leveren over de ontwikkelingen in de onderneming die relevant zijn voor beleggingsbeslissingen over Ballast Nedam. Daartoe voorzien we onze aandeelhouders ook van informatie over onze financiële prestaties, onze strategische keuzes en doelstellingen en maatschappelijke aspecten.

Ballast Nedam geeft nieuwe informatie stelselmatig en stelt die gelijktijdig ter beschikking aan alle belanghebbenden. Ook houden wij belangstellenden goed op de hoogte van ons beleid in persberichten, op onze website, in persconferenties en op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarbij zoeken we de dialoog en staan we open voor vragen van belangstellenden. Zo hebben we in het verslagjaar helder toegelicht welke invloed de publiek-private samenwerkingscontracten (pps-contracten) op de financiële verslaggeving hebben, welk risico de onderneming loopt op onverkochte woningen en welke financieringsruimte de onderneming beschikbaar heeft. Ook buiten de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders onderhoudt de Raad van Bestuur het contact met zijn aandeelhouders. De Raad van Bestuur bezoekt de grotere aandeelhouders individueel, om hun onder andere achtergrondinformatie te geven en te consulteren over de ondernemingsstrategie. Ook in 2010 werd een aantal beleggers persoonlijk bezocht. Daarnaast vonden er roadshows plaats in Nederland, het Verenigd Koninkrijk en in een aantal andere Europese landen. We hielden presentaties voor groepen geïnteresseerde particuliere beleggers in Nederland. De data, locaties, begeleidende banken en de presentaties van de roadshows vindt u ook op www.ballast-nedam.nl.

Leveranciers en onderaannemers: in gesprek over goede ketensamenwerking

De prestatie van onze leveranciers is voorwaardelijk voor wat wij onze klanten kunnen bieden. Ballast Nedam vindt het daarom belangrijk dat zijn leveranciers de kwaliteit van de geleverde dienst en/of het product waarborgen en dat zij werken volgens de principes waar Ballast Nedam zelf ook voor staat, bijvoorbeeld altijd rekening houden met andere stakeholders zoals omwonenden.

In 2009 heeft Ballast Nedam onder haar leveranciers onderzocht wat zij vinden van de relatie met Ballast Nedam. Op basis van de uitkomsten hebben we in 2010 met een aantal raamcontractanten gesproken over de vraag hoe wij onze samenwerking kunnen verbeteren door onder andere de bestel- en leverprocessen efficiënter te maken en administratieve afhandelingen te versimpelen. In dit verband hebben we met onze belangrijkste leveranciers ook gesproken over het belang van ketensamenwerking. Bij deze discussie waren de jongerenorganisaties van vier andere bouwbedrijven betrokken. In 2011 gaan we deze dialoog intensiveren met een beperkt aantal A-leveranciers, die een grote impact op onze projecten hebben.

Omwonenden van projecten: begrip kweken in open dialoog

Bouwprojecten hebben een grote impact op de omgeving, onder meer op de weggebruikers, de flora en fauna en natuurlijk op de omwonenden. Ballast Nedam organiseert altijd een open dialoog met die omwonenden, met als doel om de bouw tot een positieve beleving te maken en eventuele overlast te beperken. Op kleinere projecten verzorgt de projectleider of een uitvoerder deze communicatie. Bij grotere werken stellen we een aparte omgevingsmanager aan, die alle betrokkenen bij een project adequaat informeert.

Ballast Nedam heeft altijd een attente houding naar omwonenden en legt hun op informatieavonden uit wat er in de komende periode gaat gebeuren op de bouwplaats. Bij deze gelegenheden kunnen de omwonenden hun vragen stellen en kan de bouwer nog specifieke maatregelen nemen om eventuele overlast verder te beperken. Ook scholieren betrekken we, bijvoorbeeld met rondleidingen op de bouwplaats. En als we klaar zijn, bedanken we omwonenden altijd voor hun begrip, bijvoorbeeld door vlaaien uit te delen. Bouwprojecten van Ballast Nedam worden gekeurd door de

Stichting Bewuste Bouwers. Bij deze keuring wordt onder meer gelet op de zorg voor het publiek, de medewerkers en het milieu.

Overheden: voorwaardenscheppende en richtinggevende gesprekspartners

De overheden bepalen met hun regelgeving en prioritering voor een belangrijk deel waar en wanneer infrastructuur en vastgoed gerealiseerd worden. Dit betekent dat gemeenten, provincies en het Rijk sterk bepalend zijn voor hoe de verschillende bedrijven van Ballast Nedam functioneren. Onze organisatie kiest voor een constructieve dialoog met de overheid via brancheverenigingen als Bouwend Nederland en NEPROM. Ook participeert Ballast Nedam in diverse platforms waar publiek en privaat elkaar ontmoeten, zoals KEI, Nederland Boven Water, de vereniging Deltametropool en de convenanten XSAAL en Bloemblad. We wisselen kennis uit met de overheid over een projectaanpak volgens het getrapte concessiemodel. Door via 'early involvement' stapsgewijs te komen tot een eenduidige projectdefinitie, kunnen we een betere prijs-kwaliteitverhouding bereiken. Op Europees niveau voeren we de dialoog via het EC Liaison Office.

Ook op het gebied van regelgeving draagt Ballast Nedam bij door een intensieve inbreng bij de transitie van Nederlandse bouwnormen (TGB-normen) naar de Eurocodes, het nieuwe stelsel van Europese normen. Zo vertegenwoordigen we Nederland bijvoorbeeld in het overleg over de Eurocode EC 4 voor staal-betonconstructies.

In de dialoog met de gemeente gaat het er vooral over hoe we de woningvoorraad kwalitatief en kwantitatief op niveau kunnen houden. Bij de rijksoverheid praten we onder meer over de problematiek van de krachtwijken, juist nu de corporaties aan slagkracht inboeten. Ook de vraag hoe de woonbehoefte van starters structureel kan worden gefaciliteerd nu de leencapaciteit van deze groep drastisch is teruggelopen, staat hoog op de agenda.

De rijksoverheid werkt steeds meer volgens de Design-Build-Finance-Maintain-Operate-aanpak (DBFMO-aanpak). In deze vorm van aanbesteden worden niet alleen de bouwfasen, maar ook de financiering in handen gegeven van een private marktpartij of een consortium van marktpartijen. Dit blijkt goed te werken bij grootschalige infrastructurele en gebouwgebonden opgaven. De uitdaging is om deze manier van



ENCORD

Sinds november 2010 levert Ballast Nedam de vicevoorzitter van ENCORD (European Network of Construction Companies in Research & Development and Innovation). Onze directeur Innovatie vervult deze functie en is speciaal belast met Noordwest-Europa en het thema ICT in de Bouw.

werken ook op gemeentelijk niveau door te zetten, om zo de kwaliteit van de gebouwde omgeving langdurig te kunnen garanderen. Als deze aanpak doorwerkt in alle bestuurslagen, denkt Ballast Nedam via DBFMO ook gebiedsgerichte en volkshuisvestelijke uitdagingen succesvol te kunnen oppakken. Doordat de ministeries in onze branche opnieuw geordend zijn, ontstaat er meer bestuurlijke samenhang. Hierdoor kunnen projecten sneller en adequater uitgevoerd worden.

Medewerkers: medezeggenschap vormgeven en tevredenheid onderzoeken

Ballast Nedam hecht zeer aan de dialoog met de diverse medezeggenschapsorganen zoals de Centrale Ondernemingsraad (COR), de twee groepsondernemingsraden op divisieniveau, de ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen (PVT's). De leden van de medezeggenschapsorganen worden gekozen uit en door de werknemers van Ballast Nedam.

De COR voerde in 2010 tien keer regulier overleg, waarvan vijf keer met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Bij deze vergaderingen was één keer ook een lid van de Raad van Commissarissen aanwezig. Onderwerpen van gesprek waren strategie, synergie, werkgelegenheid, (half)jaarcijfers en bijzondere projecten en aanbestedingen. De COR heeft in 2010 met de bestuurder gesproken over de herziene leaseregeling, die de bestuurder wilde treffen om zo veel mogelijk van onze voertuigen op aardgas te laten rijden. De COR adviseerde de bestuurder in 2010 positief over de vervroegde herfinanciering van het lopende krediet. In 2010 heeft de COR ook verschillende keren contact gehad met de vakbonden over, onder meer, het nieuwe Sociaal Plan dat per 1 oktober 2010 van kracht geworden is.

Ballast Nedam heeft in 2010 binnen de divisie Bouw & Ontwikkeling een medewerkersonderzoek (MTO) uitgevoerd, om te monitoren hoe onze medewerkers tegenover hun werksituatie staan en wat ze daaraan zouden willen verbeteren. Dit onderzoek geeft aan hoe medewerkers bij Ballast Nedam denken over zaken als leiderschap, veiligheid, samenwerking, communicatie en arbeidsvoorwaarden. Bij de Holding en bij de divisie Infra hebben we al een MTO gedaan in 2009. Een volgend MTO zullen we uitvoeren in de hele organisatie.

Kennis- en onderwijsinstellingen: kennis delen en samen verder komen

Ballast Nedam onderhoudt intensieve banden met kennis-

instellingen, universiteiten, hogescholen en andere onderwijsinstellingen. Natuurlijk hebben we relaties met TNO Bouw en Ondergrond, de drie technische universiteiten en de technische hogescholen in Nederland. Een groot deel van de studenten die bij ons een afstudeer- of stagetraject lopen, volgen hun opleiding aan deze instituten. Daarnaast onderhouden we echter bewust ook relaties met branchevreemde universiteiten en hogescholen. Ballast Nedam is founding partner van het Partnership Resource Center, een kenniscentrum voor samenwerkingsverbanden in duurzame ontwikkeling, dat samen met de Erasmus Universiteit in Rotterdam is opgericht.

Daarnaast participeren we samen met Europese en internationale universiteiten en onderzoeksinstituten in Europese samenwerkingsverbanden zoals:

- ENCORD (European Network of Construction Companies in Research & Development and Innovation);
- ECTP (European Construction Technology Platform);
- ECCREDI (European Council for Construction Research & Development and Innovation);
- 5D Initiative.

Ballast Nedam is vertegenwoordigd in het bestuur van alle vier de studieverenigingen van de Betonvereniging en heeft met acht medewerkers en een bestuurslid deelgenomen aan het anderhalf jaar durende Building Brains programma. Medewerkers van Ballast Nedam zijn betrokken bij landelijke adviesorganen zoals het IIP Regie - ICT in de Bouw en de Bouw Informatie Raad (BIR).

Medewerkers van Ballast Nedam verzorgen verschillende vormen van onderwijs in de nationale onderwijsinstellingen. Ze geven gastcolleges op universiteiten en hogescholen en bij verschillende opleidingsinstituten zoals de BOB, levert Ballast Nedam docenten voor opleidingen en modules.

Maatschappelijke organisaties: samen op de bres voor verduurzaming van onze omgeving

De contacten met maatschappelijke of non-gouvernementele organisaties (ngo's) zijn binnen Ballast Nedam nog niet eenduidig georganiseerd. We onderhouden vooral op projectniveau contacten met ngo's, omdat zij stakeholder zijn bij integrale oplossingen.

Ook participeren we in verschillende organisaties en platforms waar wordt nagedacht over duurzaamheid en verduur-

RTCC

Doordat we participeren in RTCC, waren we er in december 2010 ook bij op de Conference of the Parties on Climate Change (COP 16) in Cancun Mexico. Op deze Wereldklimaatop heeft Ballast Nedam nieuwe contacten gelegd met organisaties die zich op wereldniveau inzetten voor de bescherming van ons klimaat.



zaming van de bebouwde omgeving. Op nationaal niveau zijn we bijvoorbeeld lid van de Dutch Green Building Council (DGBC). Ballast Nedam Sustainability Services onderhoudt ook intensief contact met de Stichting Urgenda, een actieorganisatie die Nederland sneller wil verduurzamen. Urgenda biedt ons de mogelijkheid om onderdeel te zijn van een duurzaamheidsbeweging van waaruit we barrières kunnen slechten en iconoprojecten kunnen realiseren.

Op internationaal niveau participeren we in Responding to Climate Change (RTCC). Deze geaccrediteerde instelling ziet er officieel op toe dat de VN-klimaatdoelstellingen worden gehaald, en biedt ons een wereldwijd platform om de gevolgen van klimaatverandering te kunnen helpen bestrijden. Ballast Nedam levert ook een bestuurslid aan de EWEA (European Wind Energy Association), die het gebruik van windenergie stimuleert.



Ballast Nedam Innovatiedag

Op 11 november 2010 is de Ballast Nedam Innovatiedag 2010 gehouden in de Van Nelle Ontwerfabriek in Rotterdam. Daar werd het innovatieve karakter van Ballast Nedam gepresenteerd aan circa 550 Ballast Nedam medewerkers. Het thema was Duurzaam Innoveren, met als subthema's duurzaam renoveren, duurzame ketensamenwerking, duurzame energie en duurzame onderneming.

Matthijs van Nieuwkerk organiseerde samen met Theo Bruijninx, onze voorzitter van de Raad van Bestuur, een Ballast Nedam Draait Door, waarbij de urgentie van duurzaam innoveren goed over het voetlicht kwam. Op deze innovatiedag is ook de Ballast Nedam Innovatieprijs uitgereikt: de publieksprijs voor de iQwoning® en de juryprijs voor de biomethaannemer. Op het innovatieplein konden de aanwezigen de laatste innovaties meer in detail bekijken.

In 2011 organiseert Ballast Nedam weer een innovatiedag, maar dan met een extern karakter. Doel is met onze stakeholders een gemeenschappelijke innovatieagenda op te stellen.

