

BeN Wijzer Waarde creëren met integriteit



Inhoudsopgave

Inleiding	2
Waar we voor staan	6
Onze medewerkers	8
Onze relatie met onze klanten	14
Onze relatie met onze leveranciers en onderaannemers	16
Onze relatie met de maatschappij	20
Deelcodes	22

Inleiding

Alles wat wij in ons bedrijf doen, staat in de publieke belangstelling. Volgens een oud, maar in alle opzichten waar gezegde is in het bedrijfsleven je goede naam je grootste bezit.

We hebben de goede naam van Ballast Nedam in de loop van meer dan 100 jaar opgebouwd. Soms waren het turbulente tijden, maar wij zijn trots op waar we nu staan. Nu is het aan ieder van ons deze reputatie te beschermen en verder te verbeteren.

Hoe we met elkaar omgaan, onze gedeelde normen en waarden, vormt een belangrijke basis voor onze goede naam. Het draait volledig om hoe we bij Ballast Nedam werken, waar we voor staan en waarop we trots zijn. Dit is vooral een kwestie van de handen uit de mouwen steken en zo open en transparant mogelijk samenwerken.

Medewerkers zijn een uiterst belangrijke succesfactor van ons bedrijf. Waardering en respect voor elkaar zie ik daarbij als essentiële onderdelen. Op basis van deze overtuiging stelt onze organisatie dat wij een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving aanbieden voor alle medewerkers. Door samen met onze opdrachtgevers en partners na te denken over innovatieve en duurzame oplossingen en daarbij een kritische en betrokken benadering te volgen, kunnen we waarde creëren en de beste resultaten behalen.

Onze benadering is een kwestie van zaken zonder aarzelen oppakken en proactief zijn en we vinden het geen probleem om hierover rekenschap af te leggen.

Onze gedragscode beschrijft onze kernwaarden en gedragsregels.

De gedragsregels waaruit onze gedragscode bestaat, zijn absoluut niet nieuw. Ze zijn echter herschreven om aan te geven welke waarden volgens ons het belangrijkste zijn in onze betrekkingen met onze medewerkers, opdrachtgevers, onderaannemers en

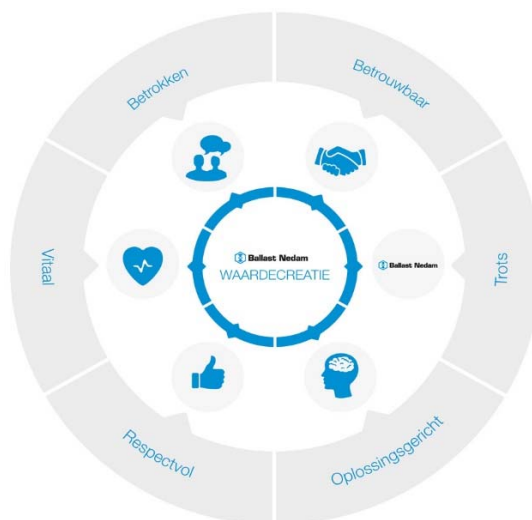
leveranciers, en de maatschappij als geheel. Verwacht niet dat de gedragscode precies aangeeft wat er wel of niet is toegestaan: specifiekere regels zijn in de deelcodes te vinden. De gedragscode gaat zuiver over hoe we met elkaar willen omgaan en we verwachten van medewerkers dat ze elkaar in dit opzicht ter verantwoording roepen. De 'BeN Wijzer' is ervoor opgezet je te laten inzien dat regelmatig goed kijken naar wat je aan het doen bent, nadenken over je gedrag en integer handelen en werken jou zelf ten goede komt. De gedragscode dient hierbij als richtlijn. Hij wijst je als het ware de weg, met als doel integere waarde te creëren voor onze stakeholders, nu en in de toekomst.

Deze gedragscode is opgesteld door een breed panel van medewerkers binnen allerlei functies uit verschillende businessunits in de organisatie. We kunnen daarom terecht stellen dat deze gedragscode van ons allen is.

We willen iedereen er dringend toe oproepen onze BeN Wijzer gedragscode in de praktijk te brengen.

Cenk Düzyol

Voorzitter van de Raad van Bestuur



Betrokken

We zijn attent, gemotiveerd en kritisch en voelen ons verbonden met, en verantwoordelijk voor, de mensen met wie we te maken hebben.

Essentieel

Onze mensen zijn onze belangrijkste succesfactor. Een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving is essentieel voor alle medewerkers en daarmee voor het toekomstige bestaan van Ballast Nedam.

Respectvol

We waarderen elkaar, respecteren elkaars kennis en vaardigheden en handelen daarnaar.

Betrouwbaar

We zijn open, transparant en eerlijk in onze relaties. We werken samen, aanvaarden verantwoordelijkheid en zijn consequent.

Trots

We zijn trots op hoe we (samen)werken en we creëren waarde door duurzame kwaliteit te realiseren, zowel nu als in de toekomst.

Oplossingsgericht

We begrijpen de complexe uitdagingen en belangen van de mensen waarmee we interacties hebben en we bieden met een moedige en besluitvaardige houding innovatieve en duurzame oplossingen op maat aan.

Ballast Nedom: Waar we voor staan

We werken samen aan het creëren van een betere woon- en leefomgeving. Dit betekent dat we een belofte hebben gedaan: een *belofte om duurzame kwaliteit te realiseren*; dit is het thema dat al onze activiteiten verenigt.

De cultuur van Ballast Nedom wordt belichaamd door de zes kernwaarden van Ballast Nedom. *Waardecreatie* ligt ten grondslag aan al deze kernwaarden. De kwaliteit van onze producten en diensten biedt toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers, de maatschappij, onze medewerkers en aandeelhouders, zowel nu als in de toekomst. Ballast Nedom is trots op alles wat haar medewerkers presteren.

Een *betrouwbare* partner is *open*, *transparant* en *eerlijk* ten opzichte van zijn opdrachtgevers, leveranciers en onderaannemers, medewerkers, aandeelhouders en de maatschappij als geheel. Ballast Nedom wil een *betrouwbare* partner zijn en handelt daarnaar.

Op allerlei manieren proberen verspilling uit te bannen en dus op milieuvriendelijke wijze binnen overeengekomen grenzen werken, vereist *innovatieve* en *duurzame* praktijken. We streven voortdurend naar de meest hoogwaardige resultaten door binnen de beschikbare opties slimme oplossingen te vinden. We realiseren duurzame kwaliteit door *ondernemend* te zijn. In dit opzicht heeft Ballast Nedom zich verbonden tot projecten waarbij Ballast Nedom gedurende de hele levenscyclus betrokken is, waardoor wij onze inspanningen om *duurzame kwaliteit te realiseren* kunnen optimaliseren.

We bieden toegevoegde waarde van begin tot einde, ongeacht de omvang van het project: van woningrenovaties, het vinden van slimme oplossingen voor de ontwikkeling- of managementfase en het aanbieden van financieringspakketten tot en met het tot stand brengen van verbinding in wijken.



Blijk geven
van
waardering
en respect
draagt bij aan
een beter
resultaat

Ballast Nedam: Onze medewerkers

Eén BN

Om duurzame kwaliteit te realiseren is het belangrijk dat we tot geïntegreerde samenwerking komen: één Ballast Nedam.

De medewerkers van Ballast Nedam werken elke dag opnieuw hard aan het bereiken van de vastgestelde doelstellingen. Het werk van al onze medewerkers is essentieel voor al onze bedrijfsactiviteiten en iedereen verdient hiervoor *waardering* en *respect* van anderen. Wij, de medewerkers van Ballast Nedam, waarderen onze collega's en respecteren elkaars kennis en vaardigheden.

Het denken en handelen van Ballast Nedam is levenscyclusgericht: wij ontwikkelen, realiseren en hergebruiken. Wij zijn betrokken bij het (de) langetermijnbeheer, -onderhoud en -exploitatie van projecten en wij arrangeren financiële haalbaarheid. Zo kunnen we de levenscyclus van een project samen beheersen. Onze kracht zit hem in het feit dat we, ondanks onze diversiteit, nog altijd één eenheid vormen met een gemeenschappelijk doel: met elk project weer duurzame kwaliteit realiseren.

Onze medewerkers

Medewerkers van Ballast Nedam zijn *gedreven* mensen die hun kennis en vaardigheden zo efficiënt en effectief mogelijk combineren om het gewenste resultaat te behalen.

Het initiatief 'Bridging the Gaps' voor het delen van kennis en ervaring is ook een goed voorbeeld. Dit was oorspronkelijk een initiatief van twee mensen, met als doel succesvoller te zijn bij tenders, en is uitgegroeid tot een serieus programma met meer dan 90 deelnemers binnen BN. Samen hebben ze blijvende verbeteringen van het tenderproces geïntroduceerd.



Passend en *attent* gedrag, zowel intern als extern, ten opzichte van opdrachtgevers, leveranciers, onderaannemers en anderen spreekt voor ons voor zich.

Samenwerken is een essentiële vaardigheid. Elke medewerker heeft zijn of haar eigen specialiteit, kennis, creativiteit en oplossingsgerichte benadering en de combinatie daarvan leidt tot toegevoegde waarde. Samenwerken betekent nieuwe uitdagingen samen oppakken, samen leren en samen creëren. Dit biedt meerwaarde voor onze opdrachtgevers, het milieu, onze organisatie en het persoonlijke welzijn en de hoge kwaliteit van onze medewerkers. Door regelmatige reflectie kunnen we een professionele en kritische houding ontwikkelen die ons persoonlijk, en Ballast Nedam als bedrijf, naar een hoger niveau kan tillen.

Iedereen binnen Ballast Nedam is *verantwoordelijk* voor zijn of haar eigen werk en handelen. Medewerkers willen graag een attente en veilige werkomgeving creëren. Ze respecteren en waarderen elkaar om wie ze zijn, zonder enig voorbehoud. Alle vragen mogen gesteld worden. Medewerkers roepen elkaar tot verantwoording voor hun gedrag en doen dit met respect.



Naleving van de regels en normen is een essentieel onderdeel van de uitvoering en de kwaliteit van alle taken. Afspraken moeten op elk moment tijdens de uitvoering van de taak worden nagekomen. De eerste verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de medewerker zelf.

Onze eigen *veiligheid* en de veiligheid van anderen waarborgen is een belangrijk element van ons werk. Wij besteden maximale aandacht aan veiligheid in de ontwerp- en uitvoeringsfase. Tijdens de uitvoeringsfase verhelpen en melden we onveilige situaties onmiddellijk. Indien de situatie niet onmiddellijk verholpen kan worden, stoppen we met die activiteit om stappen te nemen om de onveilige situatie zo snel mogelijk aan te pakken.

Ballast Nedam gelooft dat het onder andere belangrijk is voor de juiste balans tussen werk en privé te zorgen en te waarborgen dat het werk leuk blijft. Alle hierboven vermelde thema's, gecombineerd met voortdurende persoonlijke ontwikkeling, helpen een milieu te realiseren waarin al onze medewerkers *gedreven* zijn en blijven wat betreft hun werk.

Er hoeft niet altijd sprake te zijn van belangen-verstrengeling. Misschien werk je op zakelijk gebied samen met iemand die familie van je is. Hoewel je dan niet echt iets fout doet, zou dit de indruk kunnen wekken van vriendjespolitiek. Om die indruk te voorkomen, kun je een andere keuze maken, of je manager over de samenwerking vertellen. Zorg ervoor dat je open en transparant bent.



Management

Het management heeft zich verbonden tot het realiseren van een omgeving waarin medewerkers zich kwetsbaar kunnen opstellen, vragen kunnen stellen en zaken kunnen melden, zonder dat ze daarmee hun baan op het spel zetten. We hebben geen cultuur waarin we elkaar de schuld geven. Onze cultuur is juist oplossingsgericht met respect als centrale waarde.

Dialogo tussen manager en medewerker is niet slechts een mogelijkheid, maar vindt daadwerkelijk plaats in de praktijk, waardoor medewerkers de kans krijgen hun eigen potentieel te versterken. Dit alles vraagt om inspirerend, uitdagend en coachend leiderschap. Managers op alle niveaus binnen Ballast Nedam moeten over leiderschapskwaliteiten beschikken waardoor ze verschillende medewerkers die goed kunnen samenwerken bij elkaar kunnen brengen.

Onze managers zijn zich voortdurend bewust van het feit dat ze een voorbeeldfunctie hebben binnen de organisatie. Ze zijn open, eerlijk en transparant, handelen consequent en tonen waardering voor wat mensen presteren.



[Belangenverstrengeling](#)

Iedereen binnen Ballast Nedam is verantwoordelijk voor het identificeren van situaties waarin persoonlijke of commerciële gevallen van belangenverstrengeling zich voordoen of zich lijken voor te doen.

Medewerkers van Ballast Nedam mogen nooit toestaan dat het bedrijfsbelang geschaad zou kunnen worden.



Een
betrouwbare,
innovatieve
partner voor
oplossingen met
meerwaarde

Ballast Nedam en onze relatie met onze opdrachtgevers

Door projecten *slim*, *creatief* en *duurzaam* uit te voeren, wil Ballast Nedam haar opdrachtgevers voorzien van duurzame kwaliteit en een *betrouwbare* partner zijn. Innovatie is de hoeksteen voor het creëren van toegevoegde waarde voor de opdrachtgever. Ook als het op kortetermijnoplossingen aankomt, proberen we zo duurzaam mogelijk te werken.

We voelen ons verbonden met onze klanten en komen onze afspraken na. We zijn eerlijk en betrouwbaar, en verwachten dit ook van onze opdrachtgevers. We streven ernaar onze opdrachtgevers op dezelfde manier te benaderen en behandelen als wij ook benaderd en behandeld zouden willen worden.

Om onze opdrachtgevers optimaal van dienst te kunnen zijn, is *flexibiliteit* essentieel. Binnen de grenzen van onze ethische normen houden we niet star vast aan veronderstellingen en aannames en proberen we conflicten te voorkomen. Medewerkers van Ballast Nedam denken mee met de opdrachtgever. Wij geven proactief advies over de plus- en minpunten van de keuzes die de opdrachtgever maakt en wij stellen alternatieven voor die al dan niet binnen het overeengekomen kader passen. We zijn opdrachtgevergericht en geven onze opdrachtgevers totale gemoedsrust door oplossingsgerichte innovaties te leveren.

Medewerkers van Ballast Nedam doen graag voorstellen, ook uit eigen initiatief, om bij te dragen aan het optimaliseren van een project tijdens de levenscyclus. Suggesties zouden bijvoorbeeld aanpassingen aan ontwerpen en alternatieve bouwmethoden kunnen betreffen, het verminderen van verspilling of slimmer management. Voorbeelden zijn de dubbele tunnel door Maastricht of een gevel van gerecyclede houten onderdelen in plaats van nieuw hout.

Optimale
samenwerking is
gebaseerd op
respect, kwaliteit
en
betrouwbaarheid



Ballast Nedam en onze relatie met onze leveranciers en onderaannemers

Ballast Nedam waardeert een vrije markt met open en transparante concurrentie. Afspraken moeten worden nagekomen en we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Ballast Nedam wil een *betrouwbare* partner zijn: we zijn transparant binnen de samenwerking en maken realistische afspraken met leveranciers en onderaannemers, waarbij beide partijen zich aan de overeenkomst houden. Een samenwerking op basis van wederzijds *respect* en *waardering* voor elkaars specialistische inbreng. Dit vergt van ons dat we ons ervoor inspannen dat de relatie met de andere contractpartijen, na het tekenen van het contract, op een manier verloopt waar alle partijen tevreden mee kunnen zijn.

Ballast Nedam is *consequent*. Ons normen- en waardenstelsel speelt een doorslaggevende rol binnen de uitvoering van alle activiteiten en de eisen die wij aan onze onderaannemers en leveranciers stellen. We doen geen zaken met partijen die zich niet aan de algemeen aanvaarde normen en waarden houden. De gedragscode voor onderaannemers en leveranciers is een intrinsiek onderdeel van alle contracten die Ballast Nedam aangaat.

Het inkoopcontract van Ballast Nedam bevat standaard een verwijzing naar de in 2012 ingevoerde 'gedragscode voor onderaannemers en leveranciers'. Partijen kunnen op basis van deze gedragscode ter verantwoording worden geroepen voor hun gedrag en de gedragscode zou ook als basis moeten fungeren voor hun gedrag tijdens het aanbestedings- en inkoopproces en de uitvoering van het project. Een partij die de normen schendt en hierover geen dialoog met ons aangaat, komt op de zwarte lijst.



De door Ballast Nedam zelfopgelegde en vereiste normen moeten ook worden opgevolgd door onze leveranciers en onderaannemers. Daarom zal een medewerker van Ballast Nedam die constateert dat een leverancier of onderaannemer deze normen schendt dit direct melden. Aan de andere kant zullen ook onze leveranciers en onderaannemers melding maken van eventuele schending van de integriteitsnormen door medewerkers van Ballast Nedam. Het melden van incidenten wordt doelmatig en doeltreffend georganiseerd.

Partnerschappen worden op basis van respect, kwaliteit, betrouwbaarheid en prijs gevormd. De beoordeling van onderaannemers en leveranciers wordt bepaald door objectieve criteria in de contracten en tenders; andere beoordelingsvormen worden niet geaccepteerd.

Medewerkers van Ballast Nedam nemen geen geschenken, diensten of andere voordelen aan die ongepast kunnen lijken. Ze stellen Ballast Nedam overeenkomstig de interne procedure op de hoogte als een (mogelijke) zakenrelatie ze geschenken, diensten of andere voordelen belooft, aanbiedt of geeft.



Ballast Nedam verwacht van alle partijen waarmee het bedrijf zakendoet dat ze nooit direct of indirect smeergeld of andere ongepaste voordelen van onze medewerkers, vertegenwoordigers of hulppersonen vragen of verwachten. Ook wordt verwacht dat deze partijen deze zelf niet beloven, aanbieden of geven. Als ze dit wel doen, brengt de desbetreffende medewerker van Ballast Nedam de organisatie daarvan onmiddellijk op de hoogte, conform de interne meldprocedure.

"Aan het einde van een geslaagd project bood een vaste leverancier me een laptop aan om me te bedanken voor de prettige samenwerking. Leuk voor je zoon, zei hij. Ik bedankte hem vriendelijk en antwoordde hem dat ik dit vanwege onze interne gedragscode niet kon aannemen. De leverancier begreep het."

Nauwe
betrokkenheid
bij de
maatschappij
en het milieu
draagt bij aan
een positieve
impact op het
milieu



Ballast Nedam en onze relatie met de maatschappij

We zijn *nauw betrokken* bij de *maatschappij en het milieu*. Onze visie op de inrichting en het gebruik van de (gebouwde) omgeving heeft langdurige gevolgen voor mensen en de natuur. Door aan het begin van de keten de juiste keuzes te maken, kunnen we de levenscyclus van onze projecten optimaliseren. Dit betekent dat we een belangrijke verantwoordelijkheid op ons moeten nemen en dat doen wij graag.

Onze activiteiten binnen de vier gebieden huisvesting, mobiliteit, energie en de natuur vinden in het hart van de maatschappij plaats en zijn van grote invloed op de maatschappij vanwege de nauwe banden tussen die gebieden. Wij concentreren ons op het zoveel mogelijk voorkomen van overlast en verstoring rond onze bouw- en productielocaties. We doen dit door de lokale gemeenschap erbij te betrekken, te zorgen voor het milieu en innovatief te zijn.

Ballast Nedam wil op de lange termijn een substantiële en duurzame bijdrage leveren aan de gebouwde omgeving, zowel op project- als maatschappelijk niveau.

"Wanneer wij renovatie-werkzaamheden uitvoeren in een woonwijk met veel immigranten, let ik er altijd op dat ik mijn schoenen uitdoe voordat ik een huis binnenga. Ik pas mij aan de normen en waarden van de bewoners aan en wil zo weinig mogelijk overlast veroorzaken."



De deelcodes
zeggen wat
je wel en niet
mag doen

Deelcodes

In aanvulling op de in de eerdere hoofdstukken beschreven gedragsregels heeft Ballast Nedam deelcodes opgesteld voor een aantal onderwerpen. Deze beschrijven de gedetailleerde compliance-regels van Ballast Nedam waaraan alle medewerkers zich moeten houden.

De deelcodes zijn te vinden op de Compliance Insite-pagina. Raadpleeg deze pagina regelmatig voor eventuele wijzigingen of toevoegingen aan de codes. Hieronder volgt een korte uitleg over de deelcodes:

Mededingingscode

De Mededingingswet richt zich op het beschermen van concurrentie op de vrije markt. Om een vrije markt te kunnen garanderen, zijn allerlei activiteiten verboden, waaronder prijsafspraken en toewijzing van klanten. Afspraken tussen bedrijven, beslissingen door brancheverenigingen en gezamenlijke praktijken die de concurrentie beperken zijn niet toegestaan.

Geschenken en entertainment

Een uitnodiging voor de lunch of het aannemen van kaartjes voor een voetbalwedstrijd kan goedbedoeld en geheel onschuldig overkomen, maar we willen de schijn van ongepastheid voorkomen. Zakelijke geschenken kunnen immers worden gezien als omkoping of bedoeld zijn om gunsten 'los te krijgen'. Open en transparant zijn voorkomt misverstanden. Daarom kennen we binnen Ballast Nedam een aantal regels met betrekking tot het aannemen en aanbieden van geschenken en diensten.



Zonder voorafgaande toestemming van de manager mogen geschenken met een waarde van meer dan € 50,- of het equivalent daarvan niet worden beloofd, aangeboden of gegeven aan (mogelijke) zakenrelaties en/of ambtenaren, noch worden aangenomen.

[Sponsorbeleid](#)

In sommige gevallen kunnen sponsoring en donateurs als omkoping worden beschouwd. In ons sponsorbeleid wordt nauwkeurig beschreven aan welke criteria sponsoring moet voldoen. Hiervoor moet toestemming worden gevraagd van de afdeling Communication & Investor Relations. Ballast Nedom staat geen donaties toe aan mogelijke partijen of politiek actieve groeperingen en personen. In aanvulling op de regels met betrekking tot compliance kent Ballast Nedom ook een sponsorbeleid. Hierover is meer te vinden op de Communication Insite-pagina.

[Fraudeprotocol](#)

Ballast Nedom heeft een fraudeprotocol ingesteld dat bepaalt wat te doen als we vermoeden dat er sprake is van fraude of oneerlijk gedrag. Hierin zijn ook de rechten en plichten en de regels met betrekking tot onderzoeken naar fraude opgenomen. De aandacht gaat daarin vooral uit naar het beschermen van de belangen van Ballast Nedom, onze medewerkers en derden.



Gedragcode voor computerfaciliteiten en sociale media

In de gedragscode voor computerfaciliteiten zijn de regels, voorwaarden en respectievelijke rechten en plichten met betrekking tot het gebruik van computerfaciliteiten vastgelegd. Een van de doelstellingen ervan is misbruik voorkomen en overbelasting van de computerfaciliteiten vermijden.

Het gebruik van sociale media is toegestaan. Het is een uitstekende manier om ons merk te versterken, informatie te delen en contacten met onze stakeholders te leggen en te onderhouden. Vergeet niet dat hierbij moet worden voldaan aan de regels van de Mededingingswet en de privacyregels. Wat u wel en niet mag doen staat beschreven op de Communication Insite-pagina, onder 'Social-mediabeleid'.

Gedragcode voor onderaannemers en leveranciers

De gedragscode voor onderaannemers en leveranciers heeft als doel onze verwachtingen wat betreft gedrag over te brengen op onderaannemers en leveranciers. Dit betekent dat de gedragscode ook op andere schakels in de keten van toepassing is. Partijen kunnen op basis van deze gedragscode ter verantwoording worden geroepen voor hun gedrag en de gedragscode zou ook als basis moeten fungeren voor hun gedrag tijdens het aanbestedings- en inkoopproces en de uitvoering van het project om een bewustwordingsproces op gang te brengen.

In alle gevallen is het belangrijk dat de uitstekende naam van Ballast Nedam niet wordt aangetast.