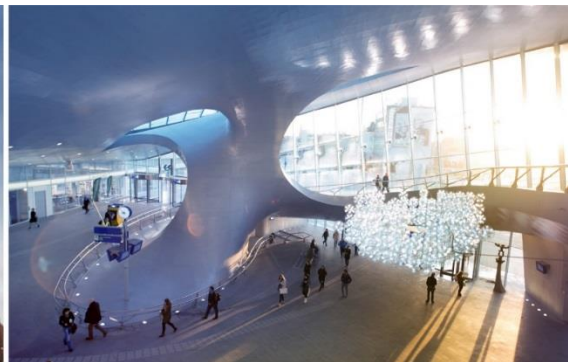


MVO Beleid en Doelstellingen

Ballast Nedam

Businessplan 2020 - 2022

Ballast Nedam, Nieuwegein



Inhoud

1. Inleiding	2
2. SDG's en IFC	3
2.1 Sustainable Development Goals (SDG's)	3
2.2 IFC Performance Standards	4
3. Veiligheid, gezondheid en welzijn	5
3.1 Veiligheid	5
3.2 Gezondheid en welzijn	6
4. Goed werkgeverschap en social return	7
5. Milieu en Duurzaamheid	8
5.1 Milieumanagement	8
5.2 Energie, CO2 en Luchtkwaliteit	10
5.3 Afval, recycling en materialen	11
6. Innovatie	13
7. Integriteit	14
8. Omgevingsmanagement	15
BIJLAGE: Tabel A	16

1. Inleiding

Ballast Nedam erkent het belang van MVO voor de organisatie en voert zijn MVO-beleid bedrijfsbreed uit, zowel nationaal als internationaal. Daarbij richten we ons op een heldere organisatiestructuur, het inrichten en handhaven van een efficiënt management informatiesysteem en op concrete, relevante acties die een positieve bijdrage (impact) hebben op onze organisatie, onze stakeholders en de leefomgeving.

Ons handelen heeft invloed op het heden en op de toekomst en daarvan zijn wij ons zeer bewust. Deze verantwoordelijkheid wordt integraal benaderd door ons aan te sluiten bij de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vormt daarmee niet slechts een ambitie maar een handelingskader. Dit handelingskader vormt de invulling van het MVO-beleid door de kernwaarden (thema's) van Ballast Nedam in lijn te brengen met de SDG's. De SDG's omvatten 17 werelddoelen die ervoor moeten zorgen dat de wereld in 2030 een eerlijke, gezonde, en veilige werkplek is om te leven. Voor iedereen.

Ballast Nedam richt zich op een zestal thema's en heeft de SDG's en IFC Performance Standards en OESO-richtlijnen hiermee in lijn gebracht. De thema's zijn:

1. Veiligheid, Gezondheid en Welzijn
2. Goed werkgeverschap en Social Return
3. Milieu en Duurzaamheid
4. Innovatie
5. Integriteit
6. Omgevingsmanagement

Aan elke thema is een hoofdstuk gewijd waarin ook de KPI's zijn weergegeven. Alle KPI's waarvoor een doelstelling is opgenomen of waarvoor aantallen worden geadmistreerd zijn tevens samengevat weergegeven in tabel A opgenomen als bijlage. De KPI's zijn centraal opgesteld en gelden voor alle bedrijfsonderdelen. De bedrijfsonderdelen/projecten geven een specifieke invulling aan en aanvulling op dit beleid waarbij tevens eigen KPI's kunnen worden vastgesteld.

Over de scores op deze KPI's, de geplande en gerealiseerde inspanningen alsmede de dilemma's die realisatie in de weg staan zal ieder kwartaal gerapporteerd worden. In deze kwartaal rapportage willen we tevens de successen en leermomenten delen.

Het MVO-beleid van Ballast Nedam is in lijn met de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) -richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen , Multinational Enterprises) en de principes uit de ILO (International Labour Organization)- verklaring inzake de fundamentele principes en rechten op het werk. In lijn met de aandeelhouder worden projecten ontwikkeld in overeenstemming met IFC-Performance Standards (prestatie normen).

Ballast Nedam volgt verder de volgende convenanten, gedragscodes, richtlijnen en certificaten:

- Bewuste Bouwers: helpt de bouwer een goede buur te zijn en het omgevingsmanagement te professionaliseren.
- Governancecode "Veiligheid in de Bouw": opdrachtgevers en opdrachtnemers werken samen om de veiligheidscultuur van hun eigen organisatie te verbeteren:
- De CO2 prestatieladder;
- IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability
- OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) -richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen
- ILO (International Labour Organization)-verklaring inzake de fundamentele principes en rechten op het werk.

2. SDG's en IFC

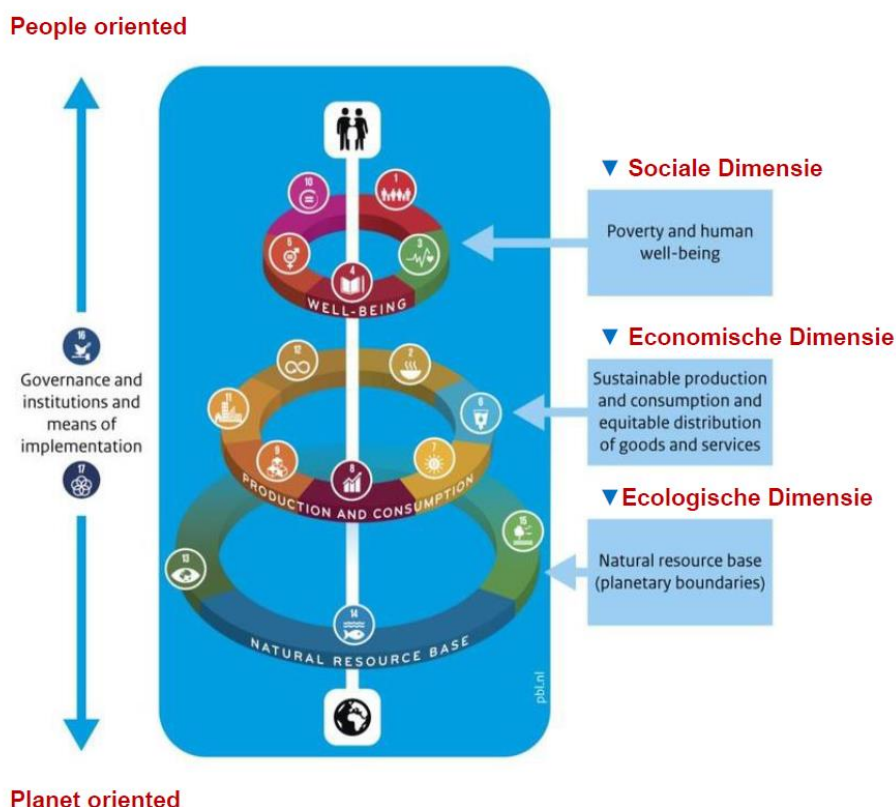
2.1 Sustainable Development Goals (SDG's)

De Sustainable Development Goals is een ambitieus pakket van 17 doelen voor een wereldwijde duurzame ontwikkeling. De Werelddoelen gaan iedereen aan en dagen ons uit om onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Deze doelen zijn in 2015 opgesteld door de 193 wereldleiders van de Verenigde Naties (VN) om ervoor te zorgen dat de wereld in 2030 voor iedereen een eerlijke, gezonde en veilige plek is om te leven.

Ballast Nedam heeft het Sustainable Development Goals Charter in april 2017 ondertekend. Door ondertekening geven wij aan, samen met andere ondertekenaars een bijdrage te willen leveren aan de Sustainable Development Goals.

De doelen hebben betrekking op sociale aspecten als armoede, honger, goed onderwijs en een goede gezondheid en het welzijn van de mens. Daarnaast bevatten de doelen economische aspecten voor het bevorderen van duurzame productie en consumptie, en ecologische aspecten voor de bescherming en beheer van duurzame hulpbronnen. De SDG's integreren de sociale, economische en ecologische aspecten van duurzame ontwikkeling.

Zie onderstaande afbeelding voor de 17 doelen.



Figuur 2: Dimensies van duurzaamheid

Bron: PBL (2017) + **toevoegingen** Stratego Advies

2.2 IFC Performance Standards

Rönesans Holding heeft de IFC (International Finance Corporation) Performance Standards on Environmental and Social Sustainability onderschreven. Het beleid bestaat uit: IFC's verplichtingen, taken, verantwoordelijkheden in relatie met het milieu en maatschappelijk risico's. Deze prestatie-normen/aandachtsgebieden gelden ook voor Ballast Nedam als dochteronderneming van Rönesans. Om te voldoen aan het beleid moeten we ons houden aan de acht volgende aandachtsgebieden:

- Omgevingsmanagement;
- Werk- en arbeidsomstandigheden;
- Efficiënt grondstofgebruik en verontreinigingspreventie;
- Gezondheid, veiligheid en beveiliging;
- Grondverwerving en onvrijwillige her(huis)vestiging;
- Instandhouding van biodiversiteit en duurzaam beheer van natuurlijke bronnen;
- Inheemse volkeren;
- Cultureel erfgoed.

3. Veiligheid, gezondheid en welzijn

3.1 Veiligheid

Onze medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. De persoonlijke veiligheid en gezondheid van elke individuele medewerker binnen onze organisatie is daarbij van primair belang.

Het management van Ballast Nedam vindt het veilig en gezond uitvoeren van onze werkzaamheden een kernwaarde. Veilig werken is een "licence to operate".

Het management van Ballast Nedam heeft de ambitie uitgesproken ook de meest competitieve bouwer te willen worden op het gebied van veiligheid en gezondheid. Om deze ambitie te bereiken moeten we onze veiligheidsperformance sterk en snel vergroten en het aantal HSE-acties versnellen.

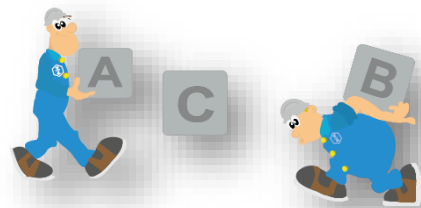
Het doel is het aantal ongevallen drastisch te verminderen. Het aantal fatale ongevallen moet direct gereduceerd worden tot '0' en het aantal verzuimongevallen dient met minimaal een factor 9 te worden verkleind. Deze factor is in overeenstemming met de performance van onze moederorganisatie Renaissance Construction.

Hoe gaan we dit met elkaar bereiken? Dit vraagt om medewerking van alle collega's en het vergt een constante en voortdurende teaminspanning in de gehele organisatie, van management tot de bouwplaats en vice versa.


Om ons doel te bereiken worden acties in het ABC-veiligheidsprogramma centraal uitgerold en thematisch ingevuld. De acties zijn gericht op het verbeteren van:

1. Leiderschap, commitment en gedrag
2. Voorlichting, instructie en opleiding
3. Toezicht, inspecties en interne audits

Bovenstaande veiligheidsprogramma moet ertoe leiden dat Ballast Nedam een voorloper wordt op het gebied van veiligheid en gezondheid, in Nederland. Dat wij ons kunnen meten met onze internationale moederorganisatie en partners. En "last but not least" dat alle eigen medewerkers, ingeleende medewerkers, medewerkers van onderaannemers, omwonenden en derden onze bouwplaatsen veilig kunnen betreden en weer veilig naar huis kunnen gaan.



DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2019 (op basis van een rollend jaar)
	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheid, beleid en commitment centraal als thema stellen bij de landelijke dag van de veiligheid op woensdag 20 maart 2019 - Een ongeval vrij Ballast Nedam. Het voeren van een zichtbare "safety is as simple as ABC" -Always Be Careful- veiligheidscampagne. - Per Business Unit een beleid opstellen gebaseerd op het veiligheidsbeleid van Ballast Nedam. - Per Business Unit doelstellingen en concretisering van het veiligheidsbeleid vaststellen. 	<p>Metten van lagging factoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Injury frequency excl. onderaannemers kleiner dan 4,5 - Injury frequency incl. onderaannemers kleiner dan 4,5 - Metten restricted work case frequency - Metten medical treatment case frequency - Metten first aid case frequency - Metten verletkosten n.a.v. ongevallen <p>Metten van leading factoren</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metten en registreren van het aantal SOS meldingen, - Metten en registreren van het aantal rode en gele kaarten - Uitreiken van groene kaarten ter stimulatie van positief veiligheidsgedrag - Registeren van het aantal milieu-incidenten - Metten van aantal gehouden toolboxmeetings - Metten aantal gehouden werkplekinspecties

3.2 Gezondheid en welzijn


Wij geloven dat een gezonde werk en leefomgeving essentieel is voor onze kwaliteit van leven.

Ballast Nedam wil dan ook een moderne en professionele werkgever zijn die aandacht heeft voor haar medewerkers. Wij willen condities creëren waarin onze medewerkers kunnen excelleren. Vanuit deze overtuiging zetten wij in op een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers.

Daarnaast willen wij voor onze klanten waarde toevoegen aan de werk- en leefomgeving door in te zetten op een betere kwaliteit, meer comfort en een betere gezondheid. De opkomst van WELL Building Standard voor kantoren is hier een voorbeeld van. Behalve op gebouw niveau leggen wij ook de lat ook hoog in onze gebiedsontwikkelingen als het gaat over gezondheid en welzijn van de toekomstige bewoners. Voor onze eigen ontwikkel opgave laten we ons inspireren door de Blue Zones, plekken op de wereld waar mensen aantoonbaar langer en gezonder leven. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond wat het succes is van deze gebieden en dit samengevat in 10 leefregels. Om de vertaling hiervan te maken die concreet toepasbaar is in onze werkzaamheden splitsen wij deze op in hardware (mobiliteit, milieu, natuur, biodiversiteit en circulariteit) en software (beweging, gezonde voeding, community, zingeving en ontspanning) wat het raamwerk voor onze ambitie vormt. Voor de realisatie van onze ambitie wordt voor een concrete gebiedsontwikkeling, handen en voeten gegeven aan het concept Urban Blue Zone in de samenwerking gezocht met een viertal universiteiten. Daarnaast wordt voor een aanzienlijke verbetering van de binnenlucht kwaliteit in woningen het Pure Air concept toegepast en worden woningen ontwikkeld onder het DGBC Woonwerk.

Daarnaast wordt bij gebiedsontwikkelingen de samenwerkingen gezocht met natuur- en milieufederaties en/of de vogelbescherming. Het realiseren van bijenlinten en insectenhôtels als mede het opnemen van inbouwstenen voor vogels en vleermuizen in de gevel van de woningen worden bekeken. Twee tot drie nestkasten per woning voor gebouwgebonden soorten zoals de vleermuis, gierzwaluw en huismus lijkt haalbaar. Daarbij is het ook belangrijk dat de beplanting in het openbare gebied zo wordt aangepast dat er voor deze diersoorten een optimale leefomgeving ontstaat.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	<ul style="list-style-type: none"> - Het realiseren van een leefomgeving volgens de principes van een Blue Zone, plekken waar mensen aantoonbaar kwalitatief beter, comfortabeler en gezonder wonen en werken. - Werken aan een wetenschappelijke onderbouwing voor het feit dat bewoners in een Blue Zone daadwerkelijk langer leven. - Een bijdrage leveren aan het verhogen van de biodiversiteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het toepassen van het Pure Air concept in minimaal 2 projecten. - Het realiseren van bijenlinten en insectenhôtels in minimaal twee van onze projecten. - Het realiseren van inbouwstenen / nestkasten voor vogels en vleermuizen in minimaal 1 project, waarbij tevens de beplanting in het openbare gebied wordt aangepast naar het gewenste optimale leefgebied.

4. Goed werkgeverschap en social return

Ballast Nedam richt zich voortdurend op het bieden van een inclusieve, motiverende en productieve werkomgeving, aangezien we ons menselijk kapitaal als het waardevolste bezit beschouwen. De huidige krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met onze groeiambitie, maakt dat het vinden en behouden van de juiste mensen voor de juiste baan onze grootste uitdaging blijft.

Het winnen van prestigieuze projecten, het bieden van interessante banen en (internationale) carrièrekansen voor starters en professionals, het koesteren van onze cultuur van professionaliteit en ondernemerschap en het aanwezig zijn op scholen en universiteiten, helpt ons een sterke 'employer brand' en bedrijfscultuur op te bouwen waar mensen zich graag mee identificeren en onderdeel van willen blijven.

Met het oog op deze ambitie bepaalt het vermogen van ons 'human capital' om nu en in de toekomst productief te zijn onze belangrijkste focusgebieden:

- Employer branding & recruitment
- Behoud van werknemers en loopbaanontwikkeling
- Vitaliteit
- Diversiteit en inclusiviteit

Employer branding & Recruitment

Voor 2020 verwacht Ballast Nedam tussen de 300 en 350 vacatures in te vullen. Hiermee bieden we vele mogelijkheden om bij ons bedrijf te komen werken of door te stromen naar een andere functie. Daarnaast biedt Ballast Nedam studenten volop de kans om stage te lopen. Vooral voor het laatste jaar van hun studie is het belangrijk om hen interessante kansen te bieden voor onderzoeksprojecten en hen bekend te maken met startersposities binnen Ballast Nedam.

Onze multi-channel recruitment aanpak waarbij in toenemende mate social media inzetten gebombineerd met eigen recruiters, verwijzingen door collega's, campus-recruiters en externe partijen is een effectieve manier om onze employer brand te versterken, de arbeidsmarkt te begrijpen en de snelheid van vacaturevervulling te verhogen..

Behoud van werknemers en loopbaanontwikkeling

We willen onze waardevolle werknemers voor de lange termijn behouden en hun inzetbaarheid ondersteunen. Hun kennis, ervaring en loyaliteit is een competitief voordeel en dat blijft zo door voortdurende training en ontwikkeling. Het waarderen van prestaties en successieplanning zijn daarom van essentieel belang. We bieden stage-en werkervaringsplaatsen aan en faciliteren trainingsprogramma's om potentieel en ambitie te stimuleren en vakbekwaamheid te onderhouden. Medewerker-enquêtes kunnen ons helpen te begrijpen wat mensen waarderen in werken voor Ballast Nedam, beleid aan te scherpen en risico's te beperken.

Vitaliteit




Ballast Nedam gelooft sterk dat de vitaliteit van de medewerkers bepalend is voor het succes van de organisatie. Naast een voortdurende aandacht voor professionaliteit en loopbaanontwikkeling zullen we nauwlettend toezien op werknemers die arbeidsongeschikt zijn, preventieve maatregelen nemen en passende interventies bieden, waardoor het ziekteverzuim laag blijft. We ondersteunen ook vitaliteitsinitiatieven zoals sociale evenementen, sportactiviteiten en gezondheidsprogramma's.

Diversiteit en inclusiviteit

Onder andere via 'Social return' bieden we mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt de kans om op onze projecten te werken. Hierdoor kunnen zij werkervaring opdoen en hun terugkeer naar werk vergemakkelijken.

Ballast Nedam kent een sterke culturele diversiteit onder haar medewerkers, wat we inzetten om onze aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt te vergroten. Ook vinden we het belangrijk om meer vrouwen op sleutelposities aan te stellen, waarbij we een voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid voorstaan.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020
	Snel vervullen van vacatures. Meet efficiency. (proces tijd tussen goedkeuring vacature en acceptatie voortel door kandidaat).	<ul style="list-style-type: none"> - Snelheid vacaturevervulling: 35% < 4 weken 65% < 8 weken - Aantal vacatures vervuld via referral bonus > 40 - Aantal vacatures vervuld via extern partij < 30%
	Bieden stages en leerlingtrajecten om talent aan te trekken	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal stagiaires > 100 - Aantal BBL leerlingen >15
	Behoud medewerkers en ondersteun carrière ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Percentage beoordelingen afgerond > 95% van in aanmerking komende populatie - Vrijwillig vertrek <6% - Exit interviews vrijwillig vertrekkende medewerkers > 95%
	Een gezond, veilig en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> - Absenteeïsme Totaal / UTA / CAO < 4.1% / 2,5% / 5%. - Vitaliteits initiatieven in kaart gebracht
	Positieve bijdrage aan de maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> - Social return vereisten invullen en ondersteunen
	Promoten culturele diversiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Item in arbeidsmarktcommunicatie
	Diversiteit op sleutelposities	<ul style="list-style-type: none"> - Toepassen voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid mannelijke en vrouwelijke kandidaten.

5. Milieu en Duurzaamheid

5.1 Milieumanagement

Ballast Nedam erkent de effecten van het menselijke handelen op de planeet. Schoon drinkwater, reductie van CO₂ en een schone luchtkwaliteit zijn van essentieel belang voor een goede en gezonde toekomst. Met het beschikbare water dient zuinig te worden omgaan en vervuiling van het watersysteem dient te worden tegengegaan. Fossiele brandstoffen worden steeds schaarser, ontbossing is een groeiend probleem en bodem- en luchtverontreiniging zijn aan de orde van de dag. Als grote bouwer zien wij hierin onze impact;

- indirect door de milieubelasting van de door ons toegepaste producten en het uiteindelijke energieverbruik van de ontwikkelde en gerealiseerde projecten.
- direct door materiaalgebruik, vrachttransport en het wagenpark, energieverbruik op projecten, kantoorlocaties en afval van de bouwplaatsen.

Wij nemen hierin onze verantwoordelijkheid. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van ons werk. We zijn verplicht aan de volgende generaties om duurzaamheid centraal te zetten in alles wat wij doen. Daarbij zien wij dit als economische kans in plaats van bedreiging. In het kader van gebiedsontwikkeling hebben wij een grote impact op leefgebieden. Maatregelen ter bevordering van natuur, biodiversiteit, duurzame mobiliteit en klimaatadaptatie vallen prima te integreren in onze werkzaamheden en hebben de grootste impact door deze direct mee te nemen, in plaats van later pogen te integreren. Wij zien het als onze taak om baanbrekende voortuitgang te boeken in zowel de infra als de gebouwde omgeving. Als handleiding gebruiken wij de 17 werelddoelen (SDG's). Concreet hebben wij dit vertaald in een sterke visie op gezondheid en welzijn, die we onder andere toepassen bij de gebiedsontwikkelingen, de Groene loper in Maastricht en Cartesiusdriehoek in Utrecht Ook hebben wij een methode ontwikkeld en toegepast die garant staat voor een schonere binnenlucht, het Pure Air concept. Ons doel is dat we in onze sectoren inspirator en koploper zijn op het gebied van duurzaamheid.

In het kader van de biodiversiteit zaaien we bijenvelden in, plaatsen bijenhôtels en maken levende groene gevels. Voor 2019 streven wij er naar om alle woningen energieneutraal te ontwikkelen. Waar

dit niet kan vanwege de stedenbouwkundige uitgangspunten of het volume van de ontwikkeling doen we onze uiterste best om zo energie zuinig mogelijk te ontwikkelen. We onderzoeken op diverse projecten de toepassing van elektrische deelauto's, door het realiseren van de randvoorwaarden en het aanbieden van elektrische deelauto's ter vervanging van de 1^{ste} of 2^{de} auto. Mobility as a Service. De eerste concrete afspraken voor dit mobiliteitsconcept zijn gemaakt.

Naast de invloed die we hebben op onze eigen ontwikkelingen bieden duurzaamheids certificeringen volgens de normen zoals BREEAM, LEED, WELL, Woonmerk en CO₂ prestatieladder een grote meerwaarde voor de realisatie van duurzame bouwprojecten. Mede hierdoor worden statements omgezet in feiten; aantoonbare duurzaamheid.

Ballast Nedam is gecertificeerd volgens NEN-ISO 14001: 2015 voor het Milieumanagementsysteem en de CO₂ prestatieladder en heeft ruime ervaring met BREEAM en LEED projecten.

Als Ballast Nedam geloven we dat ieder project ons de kans biedt om een positieve bijdrage te leveren aan de wereld van vandaag en de toekomst. Ballast Nedam wil dan ook meer, en heeft duurzaamheid integraal omarmd. Geen duurzame projecten meer, maar een duurzame bedrijfsvoering.

De SDG's worden steeds meer en verder geïntegreerd in onze bedrijfsvoering. Het afgelopen jaar zijn concrete stappen gezet.

Conform onze doelstelling zijn alle (100%) verkochte woningen gasloos. Het percentage grondgebonden woningen uit eigen ontwikkeling is voor >80% energieneutraal en/of nul op de meter gerealiseerd. Met de gemeente Maastricht is tevens het Maastrichts Energie akkoord gesloten waarin concrete doelstelling zijn opgenomen om te komen tot een aanzienlijke energie-reductie. Met de gemeente Eindhoven is een convenant gesloten voor de realisatie van elektrische deelauto's op parkeerplaatsen in het openbaar gebied.



Ook in 2020 staan we naar verwachting voor de ontwikkeling, de engineering, realisatie en het beheer van on- en offshore wind en zonneparken, zowel nationaal als internationaal.

BN Renewables is het kenniscentrum voor duurzame energie projecten binnen onze moeder maatschappij Rönésans Groep. Met de steun van Rönésans hebben we de drive en passie om ook in opkomende markten de overgang naar hernieuwbare energie opgang te helpen.

Doel is het realiseren van duurzame energie projecten, en het versnellen van de energietransitie naar een fossielvrije energieproductie.

In 2019 is SDE subsidie aangevraagd voor zonnepanelen op de daken van de Materieeldienst in Almere. De realisatie hiervan staat voor 2020 gepland. Hierdoor wordt de materieeldienst in één keer van een afnemer een stroomleverancier.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	We hebben de ambitie om, vanuit onze eigen projectontwikkeling, alleen energie-neutrale bouwwerken op te leveren en te investeren in grootschalige wind en zon-projecten.	- 90% van alle verkochte woningen is energy-neutraal.
	Ambitie niveau verhogen. Geen gebouwen meer ontwikkelen en bouwen die niet voldoen aan de eisen van de toekomst.	- Het aanbieden, uitwerken en toepassen van het nieuwe mobiliteitsconcept in minimaal 1 eigen gebiedsontwikkeling.

5.2 Energie, CO2 en Luchtkwaliteit

Bij alle nieuw te ontwikkelen producten, gebouwen of gebieden nemen wij nadrukkelijk de energiebehoefte in de gehele levenscyclus in ogenschouw: van ontwikkelen en realiseren naar beheren en onderhouden.

Het energiebeleid van Ballast Nedam is erop gericht om de bedrijfsvoering in de komende jaren energiezuiniger en duurzamer te maken. Daarnaast hebben keuzes die in de bebouwde omgeving worden gemaakt, een grote impact op het milieu. Niet alleen tijdens de bouw, maar nog tientallen jaren daarna. Dat inzicht verklaart onze inzet om duurzaam te ontwerpen over de hele levenscyclus van een project.

Het beleid was gericht op het realiseren van een CO₂-reductie van 30% in 2020 ten opzichte van het referentiejaar 2008, gerelateerd aan de omzet van onze Nederlandse activiteiten. Na de reorganisatie binnen Ballast Nedam is het referentie jaar 2008 niet langer reëel en dient een nieuw basis jaar vast gesteld te worden. Het ligt in de bedoeling om 2019 als nieuw referentie jaar vast te stellen voor onze lange termijn doelstelling voor 2030..

De nieuwe doelstelling betreft onze eigen CO₂-emissies (scope 1 en 2) die ontstaat door het energiegebruik in onze kantoren (elektriciteit en verwarming/koeling), op onze bouwlocaties en productielocaties (elektriciteit, gas en diesel) en mobiliteit (benzine, diesel en CNG).

De doelstelling voor scope 1 (aardgas, diesel en overige brandstoffen) is 50% CO₂ reductie ten opzichte van 2019. Voor scope 2 (elektriciteit, stadsverwarming en vliegbewegingen) gaan we voor volledig CO₂ neutraal (CO₂ reductie van 100%). De totale reductie doelstelling voor 2030 voor scope 1 en 2 samen is 56% ten opzichte van 2019.

Voor de CO₂ emissies die ontstaan door de activiteiten die wij uitvoeren en organiseren (scope 3, inkoop en verkoop van diensten en producten) hebben we eveneens een doelstelling vastgesteld. De milieu impact van diensten en producten wordt bepaald op basis van een levenscyclus analyse (LCA). Voor 2020 is als reductie doelstelling opgenomen het bepalen van LCA's van producten samen met onze leveranciers/onderaannemers voor in ieder geval drie producten.

Want het realiseren van energiebesparing lukt ons niet alleen door het eigen verbruik in ogenschouw te nemen. We zullen met name samen met de ketens waarin we actief zijn naar concrete reductiemogelijkheden moeten kijken.

Voor Ballast Nedam liggen de kansen voor verbetering van de energieprestatie in:

- het verwerven van projecten waarbij duurzaamheid en CO₂-reductie een belangrijk gunningscriterium is en projecten die een BREEAM, LEED of CO₂-bewust certificering dragen.
- Reductie van CO₂ uitstoot door het eigen wagenpark.

In 2019 zijn met betrekking tot het wagenpark de volgende maatregelen doorgevoerd. Het bedrijfswagenpark wordt uitgerold met alleen nog bedrijfsauto's voorzien van een snelheidsbegrenzer en acceleratiebegrenzer op basis van belading. Deze maatregel zal bijdragen in een aanzienlijke reductie van de CO₂ uitstoot. Voor 2020 is de levering van de eerste twee hybride plug-in bedrijfsbussen voorzien.

Naast het bedrijfswagenpark heeft de uitwerking van nieuw mobiliteitsconcept ('van Fleet naar Mobility') voor het eigen lease wagenpark de komende jaren ook onze aandacht.

Een persoonlijk budget met zoveel mogelijk gebruik van het openbaar vervoer en/of elektrische deelauto of volledig elektrische leaseauto's zijn opties die uitgewerkt en waarmee ervaring zal worden opgedaan. Verder is de AKVC regeling aangepast aan de mogelijkheid voor elektrisch rijden.

Met onderstaande doelstellingen zijn wij ambitieus. Onze doelstellingen zijn vergelijkbaar met die van de sectorgenoten en wij zien onszelf als een middenmoter op het gebied van energie-reductie. Op het gebied van de ontwikkeling en engineering van betaalbare duurzame energiesystemen zien wij ons zelf als een koploper.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	Energie efficiëntie en de inzet van duurzame energie.	<ul style="list-style-type: none"> - CO₂ (scope 1&2) / Nederlandse omzet (ton CO₂ / miljoen omzet is <22,7 - Keteninitiatieven om te komen tot energiereductie (minimaal 2 stuks)
	Naleven artikel 5 van de algemene inkoop- en leveringsvoorwaarden. Betreft aanleveren van emissie gegevens en LCA's van geleverde producten.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementatie van de voorwaarden (artikel 5) bij de beheerders/uitvoerende van de inkoopcontracten, waardoor grotere beschikbaarheid van en inzicht in emissie gegevens en LCA's van geleverde producten.
	Kennis ontwikkelen/verbeteren (opleiden van personeel) op het gebied van materiaalarm en duurzaam ontwerpen, kennis van LCA/LCC, milieu schaduwrijzen van materialen, en energiebesparing tijdens de bouw.	<ul style="list-style-type: none"> - aanbieden van training/cursus/lunchlezing voor de medewerkers van de tender afdeling en de werkvoorbereiders. - Opstellen van minimaal drie LCA van producten samen met leveranciers/onderaannemers. Dit kan tevens een keteninitiatief zijn.
	Het stapsgewijs toepassen van Ledverlichting in onze kantoren, fabrieken, projectlocaties en bij de materieeldienst.	
	Het inkopen van groene stroom voor alle kantoren en op projecten.	<ul style="list-style-type: none"> - Afsluiten van raamovereenkomsten voor elektriciteit met groene stroom voor zowel onze projecten als kantoren. - >75% van alle ingekochte stroom is voorzien van Nederlandse GVO's
	Lease beleid, inzet van een nieuwere generatie zuinige motoren.	<ul style="list-style-type: none"> - ± 4% reductie op de CO₂ uitstoot door toepassen snelheids- en acceleratiebegrenzer op alle nieuwe bedrijfsauto's. - Ervaring opdoen met het gebruik van de mobiliteitskaart - De inzet van de eerste elektrische auto's en plug in hybrid bedrijfsbussen - Realiseren van elektrische laadpalen op onze kantoorlocaties.

5.3 Afval, recycling en materialen

Om klimaatverandering en verdere uitputting van de aarde tegen te gaan moeten we op een andere manier gaan werken. Dit betekent dat we onze gebouwen en infrastructuur zo gaan ontwikkelen dat straks alle materialen en grondstoffen herbruikbaar zijn en het ontstaan van afval tijdens de bouw/productie voorkomen dient te worden.

Afval zien we als het gevolg van ontwerp-, inkoop- en uitvoeringskeuzes. Ons beleid is erop gericht afval te elimineren en circulaire materialen toe te passen. Daarmee voorkomen we onnodige milieukosten voor nu en in de toekomst. Wij hanteren hierbij twee doelstellingen:


- Een afval vrije bouwplaats in 2030, waarbij gefocust wordt op het uitbannen van (plastic) verpakkingsmaterialen voor éénmalig gebruik, gestreeft wordt naar Pur vrij bouwen en het vermijden van toxische stoffen. Het gaat hierbij niet alleen om afval scheiden en netjes afvoeren, maar ook om slimmer ontwerpen, inkopen en uitvoeren. De restproducenten die nog ontstaan dienen volledig voor hergebruik of recycling aangeboden te worden.

- 50% circulair bouwen in 2030. Dit betekent dat we grondstofuitputting tegengaan door hernieuwbare en/of secundaire materialen te gebruiken. Daar waar mogelijk remontabel te gaan bouwen, maar beter nog levensbestendig te bouwen waardoor gebouwen in de toekomst een andere functie kunnen krijgen en dus niet gesloopt of gedemonteerd hoeven te worden. Om de juiste focus te leggen gebruiken wij de ladder van circulariteit (7-R), zie figuur hiernaast. Ook bestrijden we vervuiling door geen toxische stoffen meer te gebruiken. Alles wat we toepassen proberen we geschikt te maken voor hergebruik in de toekomst. Circulariteit is daarbij ons motto en tools als Madaster en openBIM zijn daarbij ondersteund.



Met betrekking tot materiaalgebruik staan wij voor een levenscyclusbenadering. De beoordeling van op de milieu-impact van materialen en processen maken wij op basis van een levenscyclus analyse (LCA), zie doelstelling 5.2. Ballast Nedom maakt in 2020 concreet werk van circulariteit. Op het project Cartesiusdriehoek gaan we aan de slag met Building Circularity Index en op het project Groene loper te Maastricht wordt vanaf fase 2 het materialenpaspoort toegepast op alle woningen. Daarnaast is het streven om voor volgend jaar 1 ontwikkelingsproject uit te ontwikkelen met een 20% lagere MPG waarde dan de norm.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	Het percentage Bouw en Sloopafval(BSA) is een maat voor de scheidingsgraad van afval op de bouwplaats.	<ul style="list-style-type: none"> - een scheidingsgraad van 70% (100% minus %BSA en bedrijfsafval) op de bouwplaats. - 92% scheidingsgraad inclusief na scheiding - In 2030 zero plastic verpakkingsmateriaal op bouw- en kantoorlocaties
	Aantoonbaar toepassen van duurzaam hout	<ul style="list-style-type: none"> - minimaal 2 FSC-claim per jaar.
	Onderaannemers/leveranciers selecteren door te letten op duurzaamheid en duurzaam materiaal gebruik. Toepassen van duurzame materialen	<ul style="list-style-type: none"> - KPI: inkoop spiegel aanpassen door onderdeel duurzaamheid op te nemen. - In overleg treden met de grootste leveranciers/onderaannemers om te komen tot reductie in de keten.
	Ballast Nedom maakt concreet werk van circulariteit door hernieuwbare en circulaire materialen te gebruiken en remontabel te gaan bouwen.	<ul style="list-style-type: none"> - Realisatie circulariteitsindex van 50% in 2030 - Uit ontwikkelen van één ontwikkelingsproject met een 20% lagere MPG

6. Innovatie

Innovatie binnen Ballast Nedam is gekoppeld aan de drive om voortdurend te willen verbeteren en om de meest efficiënte bouwer te worden. We richten ons hierbij zowel op het verbeteren van onze producten en diensten (Verbeter het Bestaande) als op onze processen en informatievoorziening. Door innovaties willen we onze klant toegevoegde waarde bieden en zijn we er van overtuigd dat deze innovaties tevens leiden tot kansen voor duurzaamheid en de winstgevendheid.

De focus voor onze producten en diensten ligt bij 'Verbeter het Bestaande' door meer focus te leggen op innovatie binnen de afzonderlijke bedrijven. De speerpunten waarbinnen we willen innoveren zijn energie en duurzaamheid, modulaire duurzame bouwconcepten en industrialisatie van het bouwproces. Het komende jaar gaan we voor volledig gasloos, de doorontwikkeling van de sensortechnologie, gravity base fundaties voor windmolens en modulaire concepten als Modupark en Ursem. Ook zetten we in op het ontwikkelen en toepassen van duurzamere producten (waaronder asfalt) en zullen we meerdere eigen LCA's opstellen voor deze producten. Op het gebied van product innovaties zal de afdeling Materiaalkunde als innovatiedesk fungeren en de contacten onderhouden met subsidie organisaties.

De focus bij proces en informatie innovaties ligt op het verhogen van de efficiency. Het verminderen van faalkosten bij de projecten en het vastleggen van data middels IT-systemen ten behoeve van kwaliteitsverbetering en verlagen van de directe kosten. Hierbij zetten we in op digitalisering van het bouwproces en virtueel bouwen. Inzake deze digitalisering hebben we een stuurgroep georganiseerd met daarin de directies van de business units vertegenwoordigt en de belangrijkste directeuren vanuit de technical services (Tendering en Design & Engineering) en ICT. Zijn nemen gezamenlijk de beslissingen voor de richting waar Ballast Nedam zich naar toe beweegt en budget voor vrij maakt. Meerdere Information Boards rapporteren naar deze stuurgroep en zorgen voor bottom-up aangedragen innovatieve ideeën op het vlak van proces en informatie management, gezien het feit dat de buitenwereld zeer dynamisch en veranderlijk is. Actuele thema's zijn documentmanagement, registermanagement (K2), systems engineering, collaboration tools BIM2Design en BIM2Constructm, 4D-plannen, engineering workplace en Pavement Information Modelling (PIM).

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	Het optimaal benutten van het innovatievermogen in de organisatie door toegevoegde waarde te leveren voor de klant.	Het administreren van het aantal en omschrijven van de innovaties

7. Integriteit

Ballast Nedam committeert zich aan de kernwaarden visie, missie en waarden zoals vastgelegd in haar Gedragscode BenWijzer, en welke integriteit ten allen tijde vooropstellen. Ballast Nedam hanteert eerlijkheid, transparantie en integriteit als uitgangspunt in haar bedrijfsvoering, processen en communicatie. Ballast Nedam staat voor:

- Het juiste doen;
- Behandel een ieder altijd met respect;
- Vertrouwen uitstralen.


De Ballast Nedam gedragscode en de daaraan gerelateerde subcodes en beleidsdocumenten beschouwen wij als een richtlijn voor wat de minimale standaarden zijn voor integer handelen, waarbij het vanzelfsprekend is dat Ballast Nedam zich houdt aan toepasselijke wet en regelgeving en ethische standaarden in de landen waar zij opereert. De richtlijnen helpen onze medewerkers om bewuster te zijn van de impact van hun handelen en het belang van integer handelen. Wij verwachten niet alleen dat onze medewerkers zich aan deze richtlijnen houden, maar wij verwachten dat ook van alle stakeholders in de keten zoals partners, leveranciers, en klanten.

Binnen onze onderneming is de centrale aansturing van compliance en integriteit neergelegd bij de Chief Compliance Officer, die rechtstreeks rapporteert aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Decentraal zijn er compliance officers in onze bedrijfsonderdelen en bij onze projecten actief met de praktische invulling en toepassing van ons beleid.

Ons compliance- en integriteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig herzien door de Chief Compliance Officer in samenspraak met andere disciplines. Onze normen en waardenkader worden actief uitgedragen, geïmplementeerd in bedrijfsprocessen en bespreekbaar gemaakt onder andere door in trainingen daar aandacht aan te besteden. Alertheid vraagt immers om regelmatige aandacht. Door met elkaar te discussiëren over cases en dilemma's, wordt compliance levend gehouden en wordt het onderwerp meer concreet voor alle medewerkers.

In het kader van transparantie en openheid wordt tevens actief gestimuleerd dat waar iemand constateert dat er sprake zou kunnen zijn van een misstand of inbreuk op integriteit- en compliance beleid, dit gemeld wordt. Daarvoor zijn er verschillende mogelijkheden, waaronder een externe Speak Up Line. Een dergelijke melding wordt altijd onderzocht en melders worden ten allen tijde beschermd tegen eventuele benadelingshandelingen als gevolg van een melding. Ballast Nedam hanteert een zero tolerance beleid als het gaat om integriteitsincidenten en neemt elk incident serieus door het nemen van passende maatregelen.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstellingen	KPI 2020
	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van bewustzijn omtrent compliance en het melden van misstanden; - Verbeteren due diligence ; - Update van trainingen; - Verbeteren van toegang tot informatie over compliance en integriteits . 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitrollen van een nieuwe Gedragscode gecombineerd met een awareness campagne; - Onderzoeken geautomatiseerde compliance screeningtool, uitbreiding van due diligence en risk assessment proces binnen procurement en tender proces; - Ontwikkeling nieuwe online trainingtool voor compliance en integriteit; - Update intranetsite voor compliance.

8. Omgevingsmanagement


Met onze veelzijdigheid en creativiteit moeten we techniek kunnen koppelen aan maatschappelijke en ecologische doelstellingen, en aan de verwachtingen van belanghebbenden. Dat doen we vanuit onze omgevingsmanagementrol. Op maatschappelijk gebied spelen de stakeholderdialogen een belangrijke rol, en op ecologisch gebied heeft de algemene zorgplicht van de Flora- en faunawet veel invloed.

Strategisch omgevingsmanagement is een instrument waarmee Ballast Nedam de raakvlakken tussen een project en de betrokken omgeving in een zo vroeg mogelijk stadium probeert te begrijpen en te beheersen. Hierbij gaat het erom goede relaties te faciliteren tussen de projectorganisatie en de verschillende stakeholders in de omgeving. Hierbij proberen we oplossingen te vinden, die een win-winsituatie opleveren.

Voor Ballast Nedam betekent omgevingsmanagement: het geheel van activiteiten gericht op het verkennen en betrekken van alle omgevingspartijen, met als doel de eigen en gezamenlijke doelen te onderkennen en regie te houden op het behalen van de projectdoelen. We sturen hierbij op communicatie, veiligheid, verzorgd werken, milieubewustheid en sociale houding.

Een bouwplaats is geen wereld op zich maar juist onderdeel van de samenleving, met als ideaal dat iedere bouwplaats een beste buur is en dat overlast zoveel mogelijk wordt beperkt. Onze projecten worden dan ook gebouwd onder de vlag van Bewuste Bouwers, waardoor wij bewust omgaan met mens en milieu. Een verzorgde, veilige bouwplaats met minimale overlast voor omwonenden. In de loop van 2019 is de gedragscode aangepast en zal beoordeling een stuk strenger zijn, waardoor we de doelstelling voor 2020 niet verhogen, maar gelijk houden aan 2019.

DOELSTELLINGEN/ACTIES

	Doelstelling	KPI 2020 (cumulatief over het jaar)
	Alle projecten worden gebouwd onder de vlag van Bewuste Bouwers, waardoor wij bewust omgaan met mens en milieu.	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Nederlandse projecten boven de 2 miljoen of binnenstedelijk boven de €500.000,- met een doorlooptijd langer dan 3 maanden worden aangemeld bij Bewuste Bouwers. - Het gemiddelde audit cijfer van Bewuste Bouwers is hoger dan een 7.

BIJLAGE: Tabel A

Onderwerp	Doel	KPI	KPI ex- / intern	KPI	Eenheid	Doel 2019	Resultaat 2019 (P9)	Doel 2020	Doel 2021	Doel 2022	Doel 2030	
Veiligheid en gezondheid	Wij gaan voor een ongevals vrij Ballast Nedam en voeren een zichtbare 'safety is as simple as ABC' –Always Be Careful- veiligheidscampagne	Injury Frequency excl. onderaannemers	Extern	BU		<6,0	3,15	<4.5*	<3.5	<2	<1	
		Injury Frequency incl. onderaannemers	Extern	BU		<6,0	4,57	<4.5*	<3.5	<2	<1	
		Meten restricted work case frequency	Intern	BU								
		Meten medical treatment case frequency	Intern	BU								
		Meten medical first aid case frequency	Intern	BU								
		Meten verletkosten n.a.v. ongevallen	Intern	BU								
		SOS-meldingen	Intern	BU	#			1312				
		Groene kaarten	Intern	BU	#			15				
		Gele kaarten	Intern	BU	#			107				
		Rode kaarten	Intern	BU	#			21				
		Milieu incidenten	Intern	BU	#			20				
		Meten aantal toolbox meetings	Intern	BU	#							
		Meten aantal werkplek inspecties	Intern	BU	#							
		Het realiseren van een leefomgeving volgens de principes van een Blue Zone, plekken waar mensen aantoonbaar kwalitatief beter, comfortabeler en gezonder wonen en werken	Toepassen van het Pure Air concept	Intern	Centraal	# projecten			n.a.	2	3	4
Realiseren van bijenlinten, insectenhôtels en nestkasten voor vogels en vleermuizen	Intern		BU	# projecten			n.a.	3	4	5		
Goed werkgeverschap en social return	Een gezonde, veilige en motiverende werkomgeving voor alle medewerkers. In onze activiteiten dragen wij tevens bij aan de scholing en werkgelegenheid van jongeren en mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt	Doorlooptijd vacatures	Intern	BU	Weken/ gemiddelde	8	7,6	<8	<6	<6		
		- ingevuld middels referral bonus	Intern	BU	#	25	18	40	45	50		
		- ingevuld door externe partij	Intern	BU	#	40%	43%	30%	25%	20%	20%	
		Aantal stagiaires/afstudeerders	Intern	BU	#	>80	112	>100	>100	>100	>100	
		Aantal leerlingen (BBL)	Intern	BU	#	>15	13	>15	>15	>15	>15	
		Verloop op eigen verzoek	Intern	BU	%	<6%	4,84%	<6%	<4%	<2%	<2%	
		Gehouden functioneringsgesprekken	Extern	BU	%	95%	79%	95%	95%	95%	100%	
		Exit interviews	Intern	BU	%	95%		95%	95%	95%	95%	
		Ziekteverzuim	Extern	BU	%	4,2%	3,48%	4,1%	4,0%	4,0%	4,0%	
		Projecten met social return	Intern	BU	#							
Promoten van culturele diversiteit en diversiteit op sleutelposities	Item in arbeidscommunicatie	Intern	Centraal									
	Toepassen van voorkeursbeleid bij gelijke geschiktheid mannelijke en vrouwelijke kandidaten	Intern	Centraal									

*20% lager dan IF2019 met een maximum van IF 4,5

Onderwerp	Doel	KPI	KPI ex- / intern	KPI	Eenheid	Doel 2019	Resultaat 2019 (P9)	Doel 2020	Doel 2021	Doel 2022	Doel 2030
Milieu en Duurzaamheid	Geen duurzame projecten meer, maar een duurzame bedrijfsvoering. Elke eigen ontwikkeling wordt getoetst op de mogelijkheden om bij te dragen aan de 17 doelen van de VN. We hebben de ambitie om alleen energie neutrale bouwwerken op te leveren en te investeren in wind- en zonprojecten. Energie-efficiëntie en inzet van duurzame energie	% verkochte grondgebonden woningen is energie-neutraal	Extern	Centraal	%	70%	>80%	90%	95%	100%	
		Toepassen van het nieuwe mobiliteits-concept in gebiedsontwikkelingen	Intern	Centraal	#	1	1	2	2	3	
		CO2 (scope 1&2) / Nederlandse omzet	Extern	BU	ton CO2 / miljoen omzet	23,2	28/23	22,7	21,8	21,1	10,2
		Reductiedoelstelling	Extern	BU	% t.o.v. 2019			2%	6%	9%	56%
		Keteninitiatieven	Extern	BU	#	2	2	2	3	4	50%
		Beschikbaarheid van emissiegegevens en LCA's van geleverde producten	Intern	BU	#			20	30	40	50%
		Opstellen LCA's van producten	Intern	Centraal	#	2	2	3	4	6	
		% ingekochte groene stroom	Extern	Centraal	%		72,5(2018)	75%	80%	85%	100%
		Ervaring opdoen met de mobiliteitskaart	Intern	Centraal	#			2			
	Elektrische auto's en plug in hybrid bedrijfsbussen	Intern	Centraal	#			4	40	100	100%	
	Het verminderen van het materiaal gebruik, het elimineren van afval en het verhogen van het scheidingspercentage van het als nog ontstane afval. Het stimuleren van circulariteit en het inzetten van Madaster	Totale hoeveelheid geproduceerd afval	Intern	BU	ton		15.748				
		Scheidingsgraad	Extern	BU	% (100 - % BSA)	67%	69,7%(P6)	70%	73%	75%	95%
		Scheidingsgraad incl. nascheiding	Extern	BU	%	92%	91,7%(P6)	92%	94%	96%	98%
		Reduceren van plastic verpakkings-materiaal op bouw- en kantoorlocaties	Intern	BU	%			>10%	>20%	>30%	100%
		FSC-claim	Intern	BU	#	2	1	2	3	4	
Ontwikkelen van 1 project met een 20% lagere MPG		Intern	Centraal	%			20%	25%	30%	50%	
Realisatie circulariteitsindex	Intern	Centraal				Ervaring opdoen			50%		
Integriteit	Creëren van meer bewustzijn met betrekking tot compliance onderwerpen zoals anti corruptie, mensenrechten etc.	Uitrollen van een nieuwe gedragscode met bewustzijn campagne.	Extern	Centraal	%		50%	100%			
Innovatie	Het innovatievermogen in de organisatie optimaal benutten om toegevoegde waarde te leveren voor de klant	Het aantal innovaties op projecten	Intern	BU	#			1/project	1/project	1/project	
Omgevingsmanagement	In projecten moeten we comfort en duidelijkheid bieden, geen overlast	Aantal lopende projecten aangemeld bij Bewuste Bouwers	Intern	BU	#						
		Gemiddeld audit cijfer	Intern	BU	Cijfer 1-10	>7	7,4	>7	>7	>7,5	>8