

# Jaarverslag

**1 januari - 31 december 2019**

Beleidsverklaring en Missie	3
Organogram	3
Dekra werd EBN Certification	5
FSC	5
Kwaliteitsmanagementsysteem	5
Wijzigingen directie en management team	6
Jaarplan 2020	6
Teamjaarplannen en KPI's	6
Strategie en meerjarenplannen	6
Procesbeheersing	6
Financieel	7
ICT-strategie	7
Supply Chain Management	7
Leveranciers	7
Afval	8
BouwInformatieModel	8
Maatvoering	8
De klant	8
Medewerkerstevredenheid	9
Ontwikkelgesprekken en opleidingen	9
Personeelszaken	9
Leeftijdsopbouw personeelsbestand	9
Stageplaatsen	10
Verloop	10
Medewerkerparticipatie	10
Talent+-bijeenkomsten	10
Bedrijfsrisico-inventarisatie en -evaluatie	11
Ziekteverzuim	11
Ongevallen	11
Algemene verordening gegevensbescherming	11
Kwaliteitscontroles	12
VGM-beheerssysteem	12
Werkplekinspecties	12
KPI-overzicht 2019	13
Interne audit Kwaliteitsmanagementsysteem	14

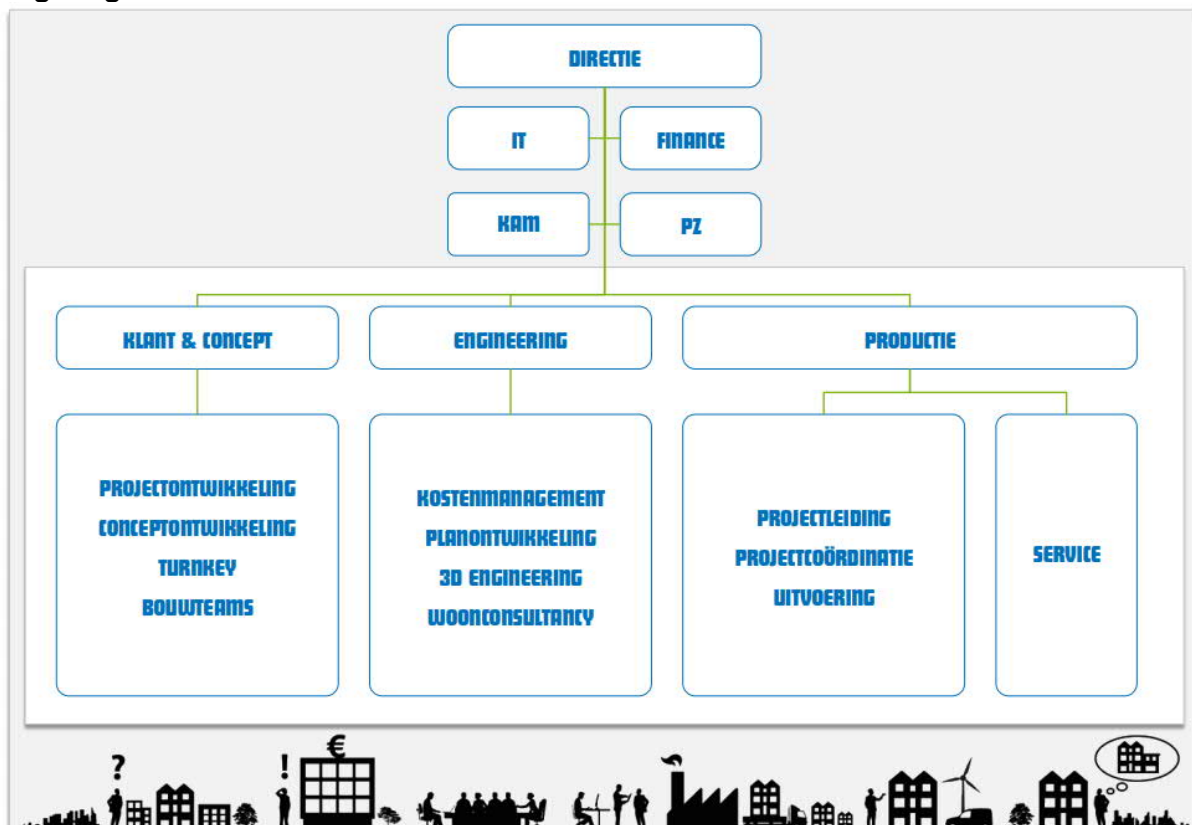
2019 was een bewogen jaar voor Waal. Na een kleine plus in 2017 en een licht verlies in 2018, is 2019 net met zwarte cijfers geschreven. In de crisis aangenomen werken konden nog steeds niet voor de toen gecalculerde prijzen worden gebouwd: zowel de prijzen voor materialen als die van arbeid blijven sterk stijgen, maar de resultaten op de nieuwere werken zijn goed. We kijken dus met vertrouwen vooruit. De omzet van Waal is zoals geprognosticeerd licht gedaald. Er is een plafond gesteld aan de omzet, om de organisatie en de omzet op elkaar te laten aansluiten. Verdere groei legt onzes inziens een te grote werkdruk op het huidige medewerkersbestand. Bovendien verwachten we dat het vinden van deskundige personeel steeds moeilijker wordt. De orderportefeuille is voor 2020 evenwel goed gevuld. We verwachten in 2020 een licht gestegen winst, opgebouwd uit een groeiend rendement op nieuwe projecten en de laatste tegenvallers op enkele oude projecten.

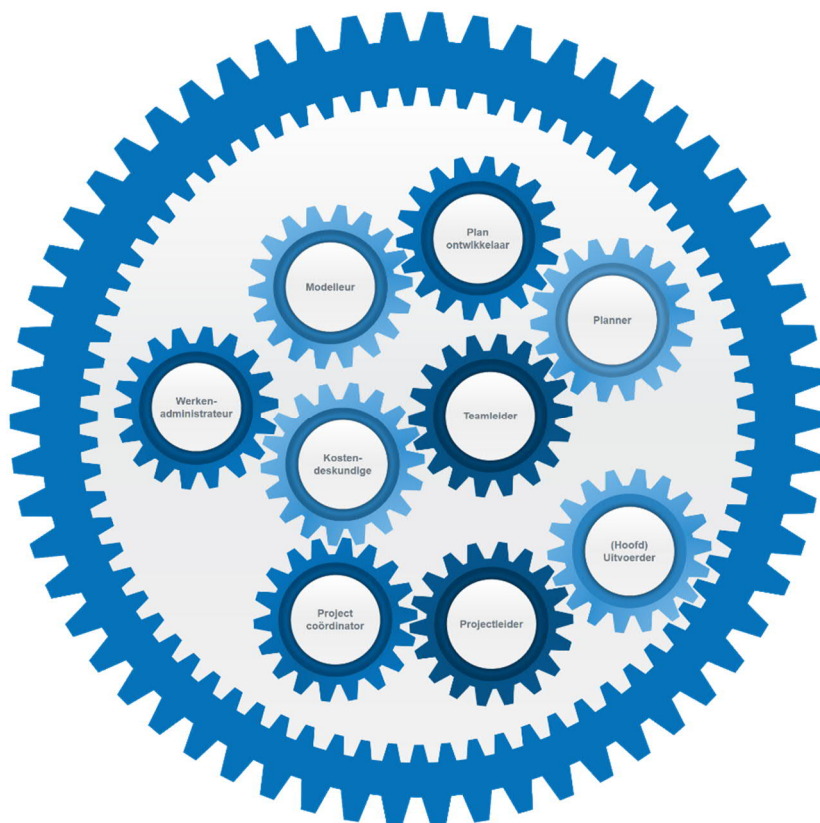
### Beleidsverklaring en Missie

Op 1 maart 2017 is de Beleidsverklaring gepubliceerd op de Talent+-pagina van het Intranet en in het personeelsblad Binding. Daarin is de missie 'Bouwen door Verbinden' verwoord. Waal ziet zich zelf als een platformorganisatie die fungeert als spil in het complexe proces van de ontwikkeling, engineering en realisatie van woningen.

Engineeren en bouwen is samenwerkingsintensief, op alle fronten komen we samenwerkingspartners tegen. Dit zijn collega's, opdrachtgevers, adviseurs, bouwpartners, overheden etc. Waal is ervan overtuigd dat door het leggen van de optimale verbinding tussen deze disciplines de samenwerking in de bouw verbetert, we slimmer kunnen bouwen door Supply Chain Management (SCM) en BouwInformatieManagement (BIM). Dit moet leiden tot beter wonen en dus hogere klanttevredenheid, meer werkplezier voor alle partijen en tot betere (financiële) resultaten omdat de kosten per eenheid product omlaag gaan en de efficiency omhoog.

### Organogram





## Focuspunten 2019

Wat is er gebeurd met de focuspunten uit ons Ondernemersplan 2019 Kort en Krachtig:

1. Verkleinen regio: we zien het resultaat hiervan duidelijk terug in de nieuwe acquisities; kansen buiten de regio zeggen wij af. Want we geloven nog steeds dat het voor onze eigen mensen beter is om dichtbij huis projecten te maken. Dit punt houden we dan ook vast. Het laatste project dat we buiten de regio bouwen, Houthavens in Amsterdam, wordt in 2020 opgeleverd.
2. Professionalisering engineering en risico- management. Door het volgen van het procesplan Engineering detecteren we meer risico's. Voor de start van de bouw elimineren we zoveel mogelijk risico's of brengen we ze in elk geval duidelijk in kaart. Contractmanagement bestaat voor ons uit het beter screenen van conceptcontracten. Zowel naar opdrachtgevers toe als aan de inkoopkant willen we op voorhand betere discussie voeren over welke risico's aanvaardbaar zijn. Door dit punt intern centraal te stellen, voeren we vooraf discussie en dat is beter dan achteraf. Daarnaast moeten we ook bereid zijn om dit richting onze partners scherp te stellen.
3. Algemene kosten; focus op kosten. We staan erom bekend dat wij scherp in de markt staan qua kostprijs. Dit kunnen we mede omdat we scherp zijn op onze algemene kosten en een efficiënte organisatie hebben. Dit vraagt van iedereen alert te zijn op kosten die we kunnen besparen.
4. Kortere op moment start bouw contracteren. Hierin zijn we heel bewust keuzes gaan maken. In het afgelopen jaar zijn daardoor geen nieuwe risico's ontstaan, waarmee onze portefeuille voor de komende jaren er beter uitziet.
5. Voorwaarts integreren met concept- en projectontwikkeling. Ontwikkeling is geïntegreerd in onze organisatie en Maas Wijkontwikkeling is opgericht om hier nog bewuster focus op te leggen. Daarnaast is ons eigen woonconcept woonSlim gelanceerd.
6. Meer eigenaarschap creëren bij managementlagen en leidinggevenden. Dit hebben we vorm gegeven door eigenaarschap te borgen in de persoonlijke ontwikkelcyclus van de leidinggevenden, gebaseerd op onze jaardoelstellingen. De overlegstructuur is aangepast (zoals engineeringsoverleg, commercieel overleg) en het realiseren van de doelstellingen wordt gestimuleerd door het betrekken van de cultuurdragers (o.a. sessie 2 juli 2019).  
Bezoek van de directie op bouwplaatsen vindt geregeld plaats.
7. Verder innoveren op het gebied van ketenintegratie, duurzaamheid en BIM. De partners van woonSlim zijn allemaal gesproken en de opstart naar jaarcontracten is gemaakt. We hebben afspraken met vaste partners voor de bouwkundige en constructieve uitwerking in BIM. Diverse collega's hebben de training bij ARPA gevolgd. De BIM-meetlat is verder ontwikkeld en samen met de collega's zijn de BIM-gerelateerde functieprofielen aangepast.  
Voor onafhankelijke kwaliteitsborging is een extern bureau in de arm genomen om te leren en verbeteren.  
Vanuit de projecten is kennis opgedaan over diverse duurzaamheidssystemen en praktische invulling van de luchtdichtheid- en infraroodtesten.
8. Datamanagement. Dit blijft een speerpunt. Datamanagement is bijvoorbeeld toegepast in het verkoopproces van koopwoningen. Er is ook geïnvesteerd in kopersbeheersystemen. Om onze interne bedrijfsvoering beter te monitoren en te managen, zijn diverse bronnen aan elkaar gekoppeld zodat we online en realtime een dwarsdoorsnede hebben op bedrijfs- en projectniveau. Met dit systeem kunnen we de KPI's uit het ondernemersplan bewaken.

## Kwaliteitsmanagementsysteem

Waal heeft enige jaren geleden het bouwprocesmodel neoHOTPLANS getransformeerd tot een nieuw procesmodel, dat is gebaseerd op de concepten leefiD (Bouwen aan idealen) en maakiQ (Intelligent bouwen). Sinds die tijd worden sjablonen en de uitleg over het gebruik ervan niet meer ter beschikking gesteld vanuit het documentmanagementsysteem eDocs, maar vanaf het Kennisportaal op Sharepoint. Omdat eDocs nu alleen door directie en staf nog actief wordt gebruikt en voor de projecten die voor 2018 zijn opgeleverd alleen nog voor naslag, is besloten eDocs in 2020 te

veranderen in een archief. Nieuwe documenten erin opslaan zal dan niet meer kunnen. Staf en directie krijgen dan op SharePoint een eigen plek, met mogelijkheden die lijken op wat er in eDocs kan.

Eind 2018 is het vernieuwde procesplan ingevoerd voor alle projecten vanaf dat moment in uitvoering zouden gaan. Het procesplan wordt opgesteld door de planontwikkelaar en gebruikt bij de overdracht van Engineering naar Productie.

Engineering heeft in 2019 veel aandacht gegeven aan een nieuwe beschrijving van het eigen proces. Dit blijkt de medewerkers van Engineering te helpen om het proces kwalitatief te verbeteren.

### **Wijzigingen directie en management team**

Commercieel-directeur John de Geus en manager Engineering George van Schijndel hebben in 2019 Waal verlaten. Waal heeft nu een directie die bestaat uit drie personen:

- Johan Krijgsman, directeur,
- Corné Bok, directeur Ontwikkeling,
- Sven-Pieter van der Giesen, adjunct-directeur Productie

Het management team bestaat uit de drie directieleden, aangevuld met

- Gertjan Oversloot, manager Uitvoering,
- Marcel van de Peppel, manager Engineering,
- Peter Horden, financieel manager,
- Robert Boerlage, IT-manager.

### **Teamstructuur**

Waal heeft eind 2018 besloten de teamstructuur te verlaten. Het heeft ons niet gebracht wat we ervan verwachten. De teams zijn dan wel opgeheven, de product-/marktcombinaties zijn gebleven; dit is alleen nog zichtbaar in de productie. De productgroepen worden niet meer aangestuurd door een teamleider, maar door de adjunct-directeur Productie.

Type projecten

- Productgroep A: gestapelde woningbouw met een maximale omvang van ca. 3-15 miljoen,
- Productgroep B: gestapelde woningbouw met een omvang van ca. 15-30 miljoen,
- Productgroep C: alle grondgebonden woningen.

### **Jaarplannen 2019**

In aansluiting op het Ondernemersplan 2019 zijn er Jaarplannen gemaakt door de Cultuurdragers, Engineering, Finance, ICT, Klant- en Concept, Ontwikkeling, Productie en PZ.

In deze Jaarplannen zijn onder meer een sterkte/zwakte-analyse en teamdoelstellingen te vinden. De jaarplannen zijn voor iedere medewerker van Waal in te zien op het Intranet.

### **Ondernemersplan 2020**

Waal heeft besloten het Ondernemersplan 2020 niet een jaarplan van de directie te laten zijn, maar van de gehele onderneming. In juli 2019 hebben directie, het management team en vertegenwoordigers van de productgroepen, de staf, de cultuurdragers en de ondernemingsraad samen met elkaar de basis gelegd voor het Ondernemersplan 2020. Een aantal stellingen, de Kernwaarden van Waal, het Ondernemersplan 2019 "Kort & Krachtig", de KPI's, de uitkomst van het MedewerkersBetrokkenheidsOnderzoek 2019 en een enquête inzake successen die de cultuurdragers hadden gehouden onder een aantal medewerkers van Waal vormden de input voor de 18 collega's die zowel als complete groep als in kleine werkgroepjes hebben gediscussieerd over het heden en de toekomst, de kansen en de uitdagingen voor Waal in een bouwsector die zich moet aanpassen aan snel veranderende omstandigheden.

### **Procesbeheersing**

Om het proces van verkrijging van een project tot einde Servicetermijn goed te kunnen beheersen, heeft Waal bepaald welke sturingsdocumenten/bijeenkomsten daarvoor belangrijk zijn:

- A3-plan
- Procesplan
- BIM-protocol
- Planning
  - Engineeringsplanning

- Inkoopplanning
- Werkvoorbereidingsplanning
- Uitvoeringsplanning
- Werkbegroting
- Weekoverleg intern
- Weekoverleg bouw
- Dagstart bouw

Tijdens het projectstatusoverleg (PSO) bespreekt het uitvoeringsteam de stand van zaken op het project met de adjunct-directeur Productie en de manager Uitvoering. Dit overleg is in 2019 ingevoerd. Dit overleg vindt een aantal keer per jaar plaats. De frequentie is onder meer afhankelijk van de grootte van het project en de fase waarin het project zich bevindt. De stand van zaken wordt door de manager Uitvoering op een dashboard bewaakt.

De financiële status wordt bewaakt met het Financieel Overleg Projecten (FOP).

De in 2018 in Navision geïnstalleerde modules voor de bewaking UTA/cao- en ABK-prognoses leveren het verwachte verbeterde inzicht in de dit deel van de kosten. Er zijn betere prognoses mogelijk en ook minder financiële verrassingen. In de toekomst moeten de gegevens ook helpen bij het maken van nauwkeurigere begrotingen.

## Financieel

In 2016 had Waal voor het eerst sinds de oprichting in 1989 verlies geleden. Over 2017 was er een kleine plus behaald, in 2018 is er helaas weer verlies geleden. Voor 2019 wordt weer een kleine plus voorzien. Het streefgetal van 5% resultaat lijkt de komende jaren niet realistisch gezien de huidige situatie in de bouw.

De omzet uit bestaande opdrachtgevers is licht gestegen: van 78% tot 81% van de omzet. van de omzet komt bij reeds bestaande opdrachtgevers vandaan, wat fors meer is dan de minimaal 50% in het jaarplan. Daaruit blijkt dat opdrachtgevers Waal als aannemer waarderen.

## Supply Chain Management

Er moet meer worden gebouwd, dan met de huidige bouwmethodes kan worden gebouwd. Industrieel bouwen kan daarvoor de oplossing zijn, maar dit lukt binnen de bouw nog niet echt. Ieder project wordt benaderd als uniek en elke keer moet het wiel opnieuw worden uitgevonden. Leveranciers en onderaannemers kunnen niet meer aan de vraag voldoen, waardoor de kosten van arbeid en bouwstoffen fors stijgen en levertijden soms absurde vormen aannemen. Oplevertijden komen onder druk te staan en gebouwen worden duurder. Soms zoveel duurder, dat de woningen eigenlijk onbereikbaar zijn geworden voor veel potentiële kopers.

De bouw is de meest samenwerkingsintensieve sector die er is, maar tevens de sector waar de mogelijkheden van samenwerking waarschijnlijk het minst worden benut. De meeste ondernemingen werken van oudsher aan verbetering van het eigen product of proces en winstmaximalisatie voor de eigen onderneming, in plaats van samen te werken aan verbetering van het gezamenlijke product of proces en winstmaximalisatie voor iedereen op de bouwplaats. Ondanks dat alle partijen er wel de voordelen van zien. Waal ziet in supply chain management (SCM) een voorwaarde voor maximale klantwaarde en dus voor continuïteit van de onderneming.

Waal wil meer profiteren van het lerend vermogen van projectoverstijgende samenwerking met opdrachtnemers. Daartoe is enige jaren geleden ingezet op supply chain management en de keuze voor partners in plaats van samenwerking op projectniveau.

## Leveranciers

Waal kent drie soorten opdrachtnemers:

- jaarcontractanten – veel voor de inkoop van bulkgoederen en diensten die worden afgeroepen op de bouwplaats. Deze worden deels gecontracteerd via de inkooporganisatie van de ASVB-groep. Daar vindt ook de beoordeling plaats, met input van onze vertegenwoordiger in het inkoopcollectief.
- Partners – dit zijn ondernemingen waarmee projectoverstijgend wordt samengewerkt. Dat kan een partner voor één team zijn, maar steeds vaker ook over de teams heen. Er wordt gewerkt met een lijst met voorkeurspartijen voor de meest voorkomende disciplines. Offertes mogen alleen worden opgevraagd bij deze partijen, tenzij er een specifieke reden is om te kiezen voor een andere partij. De keuze moet worden besproken met de adjunct-directeur Productie.



De prestaties van de partners worden door de projectleiders, de adjunct-directeur Productie en de manager Uitvoering frequent besproken in het Productieoverleg.

- Projectgebonden opdrachtnemers. Hier is de beoordeling simpel: bevallen ze, krijgen ze nog een kans. In de meeste gevallen is hier de prijs bepalend.

Er is ook een “zwarte lijst” opgesteld van partijen waar Waal wil niet meer mee wil samenwerken vanwege negatieve ervaringen. Uitsluiting is niet definitief. Partijen kunnen onder voorwaarden weer worden gecontracteerd.

Uitgesprekken met de calculatoren is gebleken dat zij uit onbekendheid met de lijst toch offertes opvragen bij deze partijen. Contracten kunnen echter niet worden afgesloten, omdat er een blokkade op ligt in Navision, het programma waarin contracten worden aangemaakt. Om te voorkomen dat er nog offertes worden opgevraagd bij deze partijen, zullen we onderzoeken of we ook een blokkade kunnen laten opnemen in 12Build, het platform waarop offertes worden aangevraagd

Van een aantal jaarcontractanten/vaste leveranciers waarvan de producten of diensten samenhangen met het VGM-beheerssysteem, is de beoordeling opgenomen in de interne VCA-audit.

## Afval

Waal is in 2019 gebruik gaan maken van de diensten van afvalverwerker Renewi/Remondis. De overgang van de “oude” verwerker naar de nieuwe is soepel verlopen op de bouwplaats. De uitvoerders zijn overwegend meer tevreden over de dienstverlening van Renewi/Remondis dan over die van Beelen.

## BouwInformatieModel

Het BouwInformatieModel (BIM) wordt steeds belangrijker in de bouw. De implementatie gaat gestaag, maar nog steeds niet zo voorspoedig als Waal graag zou zien. Nog niet alle partijen in het bouwproces werken met BIM en degenen die er wel mee werken, gebruiken niet alle dezelfde software. Waal ziet een belangrijke rol weggelegd voor BIM in het streven naar een efficiëntere bedrijfsvoering en het van achteren naar voren treden in het huisvestingsproces. Dat heeft betrekking op een aantal aspecten:

- eenduidigere communicatie tussen de bij de bouw betrokken partijen,
- vermindering van ontwerpfouten,
- vermindering van “in het werk op te lossen problemen”,
- vergroting van de arbeidsproductiviteit,
- verkorting van de bouwtijd,
- verbeterde onderhouds- en beheersprocessen voor de gebouwdegenaar.

Eén van de redenen waarom de implementatie bij Waal stukt, is het feit dat er te veel wordt gewerkt vanuit de gedachte dat BIM staat voor BouwInformatieModel en dat complete gebouwen zouden moeten worden gemodelleerd, in plaats van dat het gaat om het managen van informatie waarbij het model ondersteunend kan werken.

In 2019 zijn het BIM-protocol en het BIM-portaal op het Intranet grondig vernieuwd.

## De klant

### *Klantrelatiebeheer*

Voor klantrelatiebeheer (CRM) werkt Waal sinds 2018 met het programma Salesforce. Met dit programma verzorgt Waal relatiebeheer en communicatie vanuit één systeem en er is een tweezijdige koppeling tussen het systeem en Navision, waardoor niet alleen inzichtelijk is wie de klanten zijn, maar ook wat de actuele omzet is per klant, de historische omzet, de omzetspreiding over de klanten, de (gewogen) kansen op het verwerven van projecten waar Waal over in gesprek is met een opdrachtgever en, niet onbelangrijk, het laat ook zien hoeveel (maanden) werk er in portefeuille is. Het programma heeft de meerwaarde die we ervan verwachten bij de aanschaf.

### *De professionele klant*

Om de tevredenheid van de professionele klant te meten, vraagt Waal tevredenheidsverklaringen op. Dit percentage ligt al jaren rond de 100%. Daarnaast wordt een enquêteformulier gestuurd, dat niet altijd wordt teruggestuurd, ook niet na enig “aandringen”. De ontvangen waarderingen lagen in 2019 gemiddeld rond de 7,5, meer dan de 7 die Waal als doelstelling had.



### *De eindgebruiker*

De waardering van kopers van door Waal gebouwde woningen wordt gemeten met enquêtes door de Stichting Klantgericht Bouwen en via de website van BouwNu. Uit de ingevulde enquêtes worden waarderingcijfers berekend die de gemiddelde score van Waal weergeven op de onderdelen verkoopfase, bouwfase, opleverfase en algemene organisatie. Op basis van deze scores wordt ook een overallicijfer berekend. Het gewogen gemiddelde over de laatste 5 jaar was eind 2019 6,4. Het cijfer over de woningen die in 2019 zijn opgeleverd, was 7,1, net boven het streefcijfer.

### *Focus Feedback*

Sinds 2017 werkt Waal met het programma Focus Feedback. Met behulp van korte enquêtes kunnen we de klanttevredenheid meten tijdens de bouw in plaats van achteraf, zoals bij BouwNu. Dit geeft de mogelijkheid om tussentijds bij te sturen. Voor het meten van de klantloyaliteit wordt in Focus Feedback gebruik gemaakt van de Net Promotor Score (NPS).

70% van de respondenten geeft Waal een 7 of meer. In 2019 is 37% van de verzonden enquêtes door de klanten ingevuld: 190 van de 515 enquêtes. 24% van de respondenten is positief, 55% is gemiddeld en 23% negatief over gehele proces van aankoop tot en met einde oplevertermijn.

### *Opleverpunten*

De norm voor het aantal opleverpunten op het proces verbaal van oplevering bij koopwoningen is <5. In 2019 was het gemiddelde van alle opgeleverde koopwoningen gestegen van 9,0 in 2018 naar 11. De variatie in opleverpunten tussen de verschillende projecten, maar soms ook tussen woningen op één project is groot. In 2020 zullen we een verbeterplan opstellen dat moet leiden tot een structurele verlaging van het aantal opleverpunten.

## **Personeelszaken**

Er is een groeiend personeelstekort in de bouw, vacatures zijn steeds moeilijker te vervullen. Ook Waal merkt dat de mobiliteit van de mensen in de bouw groter wordt; ook aan onze medewerkers wordt "getrokken". Mensen wisselen momenteel gemakkelijk van baan, veelal om andere redenen dan vroeger, toen geld een belangrijke drijfveer was. De balans werk-privé wordt steeds belangrijker, evenals groeimogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling.

Voor bijna alle functies binnen onze onderneming moeten we een beroep doen op ZZP-ers. Niet alleen vaklieden, maar ook uitvoerders, projectcoördinatoren en projectleiders kiezen niet meer voor een dienstverband, maar willen ondernemer zijn. Om ook hen betrokken te laten zijn bij de onderneming, betrekken wij hen bij alle activiteiten op de wijze waarop we dat ook met de medewerkers doen.

In 2019 is veel energie gestoken in de verdere invoering van de Gesprekscyclus voor de UTA-personeelsleden en aan de aanpassing van de functieprofielen. De Waal-medewerkers waarderen de gesprekken en de opzet van de cyclus. In 2020 zullen we ook functioneringsgesprekken voeren met de vaklieden.

De cyclus bestaat uit een Startgesprek, een Voortgangsgesprek en een Beoordelingsgesprek. De medewerker wordt daarbij onder meer gevraagd aan welke van de Teamdoelstellingen uit het Teamjaarplan hij een bijdrage wil leveren om een verbetering voor de organisatie op dit vlak te bewerkstelligen. Daarnaast moet hij ook een persoonlijke doelstelling benoemen.

Waal heeft een aantal interne opleidingen verzorgd om de kennis van het werken met de beschikbare programmatuur te vergroten. Naast deze interne opleidingen hebben veel personeelsleden gebruik gemaakt van de mogelijkheden om extern opleidingen te volgen om hun vakkennis op peil te houden of te verbreden of om competenties verder te ontwikkelen.

## **Leeftijdsopbouw personeelsbestand**

De gemiddelde leeftijd van de personeelsleden van Waal ligt boven 40 jaar. Er zijn relatief veel jongeren binnen Waal, een kleine middengroep en een groter aantal 50+. Bij de UTA is er een redelijk evenwichtige personeelsopbouw. Bij de cao-ers is ongeveer een derde deel van de vaklieden 60 jaar of ouder. In 2019 zijn enkelen van hen met pensioen gegaan en dat wordt ook voorzien voor 2020 en 2021. In 2020 moet Waal daarom een strategische afweging maken over hoe we verder willen: tijdige voorzien in de van deze mensen door verdere werving van nieuwe vaklieden en leerlingen of (een deel van) de werkzaamheden die de eigen vaklieden verrichten, uitbesteden.

## Stageplaatsen

Waal wil per jaar minimaal vier studenten de gelegenheid geven werkervaring op te doen via een stageplaats. Ook in 2019 was dit net als in 2018 een veelvoud daarvan. Waal vindt het belangrijk een actieve bijdrage te leveren aan het opleiden van jonge mensen in de bouw.

Het blijft bovendien een relatief efficiënte wijze van personeelswerving: een belangrijk deel van de stagiair(e)s en afgestudeerden vindt een baan bij Waal. In tijden waarin technisch personeel steeds schaarser wordt, is dit een belangrijk personeelsinstrument.

## Verloop

Niet relevant voor publicatie

## Medewerkerparticipatie

De directie heeft vier overlegvergaderingen gehouden met de ondernemingsraad. Daarin is aan tal van onderwerpen aandacht besteed. Het overleg met de OR is steeds constructief.

Er zijn in 2019 twee instemmingsverzoeken aan de OR gezonden. Het jaarlijkse verzoek tot instemming met de vakantieregeling en een verzoek tot instemming tot beëindiging van de excedentpensioenregeling.

## Talent+-bijeenkomsten

In 2019 heeft Waal zes Talent+-bijeenkomsten georganiseerd. Zo'n bijeenkomst wordt georganiseerd op een bouwplaats, waarbij het projectteam de gelegenheid krijgt zichzelf en het project te presenteren aan de collega's. Daarnaast is in de meeste gevallen een klant, gebruiker of adviseur in de gelegenheid iets te vertellen over het project en zijn ervaring met Waal.

## Scholingsmiddagen

Voor de vaklieden zijn net als in voorgaande jaren twee scholingsmiddagen georganiseerd. De onderwerpen waren dit jaar: Veilig werken met hoogwerkers, Veilig werken met heaters, Luchtdichting met Celdex producten en het gebruik van de juiste pbm, Veilig plaatsen van kozijnen en een Pubquiz over veiligheid. Verder is de nieuwe Startwerkfilm gepresenteerd en is er een film getoond over ongevallen met steigers.

Bij de eerste scholingsmiddag konden degenen die erin geïnteresseerd waren, otoplastieken laten aanmeten. Bij de tweede middag zijn deze uitgeleverd en is er instructie gegeven over het dragen ervan. Deze middagen zijn door de vaklieden hoog gewaardeerd.

In 2020 zullen we naast Scholingsmiddagen ook een CAO-bijeenkomst organiseren, waarbij het accent zal liggen op de vakman als medewerker van Waal.

## Service

Het Serviceportaal functioneerde ook in 2019 naar tevredenheid, zowel van de klanten als van de afdeling Service. Regelmatig worden verbeteringen doorgevoerd naar aanleiding van vragen van kopers of van degenen die er bij Waal mee werken. De klant voert zijn klachten zelf in in het portaal, eventueel met foto, en kan vanaf dat moment zien wat de status van de klacht is. Dit wordt door de klanten bijzonder gewaardeerd. Het aantal klachten dat op een andere wijze binnenkomt dan via het portaal is sterk teruggelopen.

Zoals hiervoor beschreven, zal Waal in 2020 een proefproject doen met de Servicemodule van HomeDNA. Indien deze module en de andere modules die we in 2020 uitproberen, bevalt, zal het huidige serviceportaal zijn functie verliezen.

Eind 2018 heeft Waal besloten afscheid te nemen van de 24-uurs storingsdienst. 24-Service reageerde snel op klachten, handelde ze ook naar tevredenheid van de klanten af, maar bleek niet in staat om de onderaannemers of leveranciers die de klachten eigenlijk hadden moeten oplossen, goed aan te sturen. Daarom zijn we overgestapt naar STC, een callcenter dat voor meer bouwbedrijven de 1<sup>e</sup>-lijns opvang doet buiten werktijden. De ervaringen in 2019 met STC zijn positief.

## ICT-strategie

ICT is dermate cruciaal geworden in onze bedrijfsprocessen, dat Waal zonder een goed werkend systeem niet meer kan functioneren. Het kunnen leveren van toegevoegde waarde is voor een belangrijk deel afhankelijk geworden van onze eigen portals, van Citrix-netwerken, BIM, VICO, Salesforce enz.

Vanuit de strategie is onderkend dat IT een maatgevende factor wordt in ons bedrijf. Het volgt niet meer de business-case maar bepaalt die in sterke mate. We geloven dat het maatgevend wordt dat alle data in onze projecten overal door alle betrokkenen gebruikt moeten kunnen worden van adviseurs, maakpartners tot woonconsumenten toe, toegespitst op ieders belang om bij te dragen aan een beter proces en eindproduct. Waal wordt in de markt gezien als een onderneming die in de bouw vooroploopt waar het gaat om de toepassing van nieuwe technieken. Ook in 2019 is verdere uitvoering gegeven aan het IT-strategieplan en het ICT Operationeel Plan.

De verdere implementatie van Citrix heeft er toe geleid dat het netwerk op de bouwplaatsen stabiel en sneller is geworden en medewerkers elke computer in het netwerk, maar ook daarbuiten, kunnen gebruiken om in te loggen in hun eigen werkomgeving.

## Systeembeheer

Waal heeft in 2018 besloten om de samenwerking met een externe systeembeheerder en een externe helpdesk te beëindigen en te gaan werken met een eigen systeembeheerder, die functioneert onder leiding van de IT-manager. De medewerkers van Waal blijken daarover tevreden te zijn. Klachten worden veel sneller opakt en opgelost en er is nu ook meer aandacht mogelijk voor bijvoorbeeld uitleg over de door Waal gehanteerde IT.

## BHV

De ruim 40 BHV-ers van Waal hebben hun herhalingstrainingen gevolgd in vijf in-company trainingen. De trainingen zijn gegeven door Bouwradius.

## VCA

Ook voor VCA is een interne opleiding georganiseerd. Daaraan hebben tien medewerkers deelgenomen.

## Bedrijfsrisico-inventarisatie en -evaluatie

De Bedrijfsrisico-inventarisatie van Waal is in 2020 vijf 5 jaar oud. Besloten is om in 2020 een nieuwe RI&E te laten opstellen. Daarbij zal nauw worden samengewerkt met de ondernemingsraad en de preventiemedewerker.

## Ziekteverzuim

Niet relevant voor publicatie

## Ongevallen

De IF-factor over 2019 is 0: geen ongevallen met verzuim dus. Er is geen KPI voor ongevallen.

Gestreefd wordt naar 0 ongevallen per jaar. Waal realiseert zich overigens dat gezien het stijgend aantal ongevallen in de bouw, dit bijzonder is en gekoesterd moet worden.

Eén van de ongevallen zonder verzuim had te maken met een beknelde vinger bij het vervoer van een trap; de vinger is beschadigd doordat hij klem kwam te zitten bij het scharnier. De trap is retour gegeven aan de leverancier en afgesproken is dat dit merk trap niet meer geleverd wordt, maar enkel nog Altrex. Deze trappen hebben een vingerbeveiliging.

## Algemene verordening gegevensbescherming

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming van kracht. Waal heeft twee medewerkers aangewezen waarbij intern informatie kan worden ingewonnen en waarmee in een geval van een "datalek" contact moet worden opgenomen. Deze personen zijn ook degenen die voor meldingen van buitenaf contactpersonen zijn.

Voorafgaand aan de inwerkingtreding is er een intranetpagina gemaakt met de door Waal ontwikkelde procedures en documenten. De procedures en de documenten zijn met de medewerkers gedeeld.

In 2018 en 2019 zijn er geen meldingen geweest van datalekken: niet "van" Waal, maar ook niet van derden. Omdat het mogelijk is dat medewerkers datalekken niet herkennen of niet durven melden,

zullen we in 2020 een externe partij vragen de kwetsbaarste datastromen te beoordelen op voldoen aan de AVG. Tevens zullen we een nieuw bewustwordingsprogramma opzetten.

### **Wet Kwaliteitsborging bouwen**

In 2017 is besloten de invoering van de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen voor onbepaalde tijd uit te stellen. Het ziet er momenteel niet naar uit dat de wet in 2021 wel zal kunnen worden ingevoerd. Waal heeft in dit jaar gesprekken gevoerd met drie externe kwaliteitsborgers over proefprojecten. Dat heeft niet tot resultaten geleid: ook de kwaliteitsborgers hadden nog geen duidelijk zicht op de eisen die aan het proces en de documenten zouden moeten worden gesteld.

### **Kwaliteitscontroles**

Voor de vastlegging van kwaliteitscontroles werkt Waal met het digitale platform ED Controls. In 2019 zijn we op twee projecten een proef begonnen het programma HomeDNA voor het vastleggen van keuringen. Dat is ter mogelijke vervanging van ED Controls. HomeDNA kent ook geïntegreerde modules voor kopersbeheer en service, waardoor we een project kunnen volgen vanaf begin tot eind. In de loop van 2020 worden ook proefprojecten ingericht voor de modules kopersbeheer en service. Indien dit goed verloopt, zou Waal afscheid kunnen nemen van Volg je Woning, ED Controls en het huidige Serviceportaal. HomeDNA kan in ieder geval de dossiers genereren die benodigd zijn om te kunnen voldoen aan de eisen van de Wet Kwaliteitsborging Bouwen op dit vlak.

### **VGM-beheerssysteem**

De meeste zaken die specifiek voor de VCA-certificering worden beoordeeld, zijn meegenomen in de interne audit van het VGM-beheerssysteem over 2019 en worden niet vermeld in deze management review.

Gevaarlijke situaties en ongewenste handelingen op de bouwplaatsen worden voornamelijk vastgelegd tijdens werkplekinspecties.

De Top 3 is al enkele jaren onveranderd:

1. Misvormen van de steiger.
2. Ondeugdelijk gereedschap en materieel onderaannemers.
3. Onveilig werken op hoogte, in sommige gevallen in combinatie met nr. 1 en 2.

In 2019 is daarom in samenwerking met Aboma een cursus georganiseerd over veilig werken op en met steigers georganiseerd voor alle uitvoerders. Verder laten we een externe steigerinspecteur alle projecten beoordelen en laten we alle steigers uittekenen door een onafhankelijke steigerconstructeur al voor de inkoop van alle disciplines. De vaklieden hebben tijdens de scholingsmiddagen 2019 twee veiligheidsfilms bekeken over ongevallen met steigers. In 2020 zou dit tot een verbetering moeten gaan leiden.

### **Werkplekinspecties**

Werkplekinspecties worden inmiddels allemaal digitaal vastgelegd in ED Controls of in HomeDNA. Het aantal projecten waar alle geplande werkplekinspecties worden gehouden is ten opzichte van 2018 gestegen van 52% naar 70%, maar nog steeds onvoldoende. In 2020 zullen we de uitvoerders en de projectleiders blijven wijzen op nut en noodzaak van werkplekinspecties.

## KPI-overzicht 2019

KPI	Omschrijving	Norm 2019	Werkelijk 2019	Werkelijk 2018
<b>Resultaat</b>	Als percentage van de omzet	Niet relevant voor publicatie		
<b>Garantiekosten</b>	Als % van de omzet	< 0,5%	< 0,45%	0,48%
<b>Retentie</b>	Aantal projecten met reeds bestaande opdrachtgevers	> 50%	81%	78%
<b>Orderboek</b>	Nog te realiseren omzet uit opdrachten/omzet jaarplan x 12 maanden	9 maanden	17 maanden	15
<b>Omzet 1 op 1</b>	Omzet gegenereerd uit opdrachten 1:1 ten opzichte van de totale omzet	50%	73%	81%
<b>Ziekteverzuim</b>	Niet beschikbaar voor werkzaamheden ten gevolge van ziekte	Niet relevant voor publicatie		
<b>Verloop</b>	% medewerkers dat vrijwillig vertrekt	Niet relevant voor publicatie		
<b>Stageplaatsen</b>	Aantal beschikbare stage- en afstudeeropdrachten	> 4	12	12
<b>Talentbijeenkomsten</b>	Gezamenlijk overleg voor alle medewerkers op een project	> 4	6	4
<b>Ontwikkelgesprekken</b>	Ontwikkelgesprekken per medewerker	3	100%	100%
<b>V&amp;G-overleg</b>	Percentage vaklieden dat minimaal 10 x per jaar V&G-overleg heeft gehad		100%	100%
<b>VGM-inspecties</b>	% projecten waar uitgevoerde VGM-inspecties per project = 1		70%	52%
<b>Partnering</b>	% inkoopcontracten ingekocht bij de voorkeurspartijen	> 50%	57%	-
<b>Opleverpunten koopwoningen</b>	Gemiddeld aantal opleverpunten per koopwoning vermeld op proces-verbaal van oplevering	< 5	11	9
<b>Opleverpunten huurwoningen</b>	Gemiddeld aantal opleverpunten per huurwoning vermeld op proces-verbaal van oplevering	< 5	1,3	1,5
<b>Afvalscheiding</b>	% afval dat niet is afgevoerd als bouw- en sloopafval (m <sup>3</sup> ).	75%	31%	32%
<b>Klachtenafhandeling</b>	Tijdsduur gemoeid met het afhandelen van servicepunten	< 20 dagen	37	61
<b>Klanttevredenheid opdrachtgevers</b>	De tevredenheidsverklaring van opdrachtgevers levert gemiddeld per project een cijfer van 7 of meer op	> 7	7,5	7,5
<b>Klanttevredenheid kopers</b>	Het cijfer over een kalenderjaar van kopers van woningen (bouwnu.nl)	> 7	7,2	6,3

### Interne audit Kwaliteitsmanagementsysteem

De invulling van Waal van de ISO9001-norm, VCA-norm en FSC-standaard is opgenomen op het Intranet, het Kennisportaal, het Projectenportaal, het Procesplan en in ED Controls.

Tijdens projectbezoeken en bij interne audits wordt onderzocht of er afwijkingen zijn ten opzichte van de in het procesplan vastgelegde werkwijze van Waal en daarmee of het Kwaliteitsmanagementsysteem functioneert.

Terugkoppeling over de bevindingen van zowel interne als externe audits is gegeven in het productieoverleg van 11 januari, 8 februari, 8 maart, 5 april, 3 mei, 28 juni, 12 juli, 20 september, 4 oktober en 13 december, in de ondernemingsraad- en overlegvergaderingen van 15 januari, 23 april, 27 augustus en 5 november.

Bij onderstaande projectbezoeken is onderzocht of er afwijkingen zijn ten opzichte van de voorgeschreven werkwijze in het procesplan, Arbowet-, VCA, ISO9001 en FSC. Bekeken zijn op ieder project de aanwezigheid en actualiteit van de navolgende documenten:

1. procesplan
2. actueel projectportaal
3. aannemingsovereenkomst
4. bestek en tekeningen
5. omgevingsvergunning bouwen
6. V&G-plan ontwerpfase
7. V&G-dossier
8. goedgekeurd bouwveiligheidsplan
9. actuele melding start bouw Inspectie SZW
10. actuele overall-planning, uitvoeringsplanning, lean- of KYP-planning
11. verslagen van bouwvergaderingen e.d. in Docs, op projectportaal of in Map
12. tekeningenlijst op projectenportaal
13. actuele tekeningen op projectenportaal herkenbaar als definitief voor uitvoering of in digitale map voor uitvoering
14. getekende contracten en inkoopchecklisten compleet
15. V&G-deelplannen compleet
16. keuringen in ED Controls of HomeDNA
17. werkplekinspecties in ED Controls of HomeDNA
18. toolboxmeetings.

A			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18
020223	Albatros	24/1	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020254	Westwijk	4/3, 11/4	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020208	Snellemanstraat	4/3, 30/5, 26/11	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020302	Sluispolder-West	16/12	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020337	Rijnvaart	29/10	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
<b>B</b>																			
020193	Xavier	22/2, 14/5	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020276	De Stadhouders	12/4	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020288	Palenstein	26/11	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020297	Neerlandia																		
<b>C</b>																			
020219	Fabriplein	26/4, 29/10	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020272	Het Balkon	9/4	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020218	Houthavens	9/5, 27/11	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020271	Wee Weneestraat	16/5	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020302	Dirkzwagerstraat	19/3, 5/7	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020333	't Sandt	19/11	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍
020307	Sluis 14	16/12	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍	👍



Met deze documenten worden zowel planontwikkeling als projectleiding, werkvoorbereiding en uitvoering bekeken.

Bij de overdracht van een project van Engineering naar Productie moet het procesplan door de planontwikkelaar worden "overhandigd" aan de projectleider. In dit plan zijn twee pagina's gereserveerd om te kunnen aangeven of de stukken die minimaal moeten worden overhandigd, ook aanwezig zijn. Bij de overdracht zijn zowel de manager Engineering als de adjunct-directeur Productie aanwezig om een goede overdracht te bewerkstelligen.

De afwijkingen bij "Actuele tekeningen op projectenportaal" worden veroorzaakt doordat dit project is opgestart in de periode dat het oude projectenportaal nog werd gehanteerd. Er is voor gekozen de opslag van de tekeningen te houden zoals voorheen: op de projectenschijf op de server.

Om het retour krijgen van getekende contracten te stimuleren is in 2018 in de inkoopchecklisten een extra paragraaf opgenomen: "Betaling vindt uitsluitend plaats indien Waal de door opdrachtnemer getekende opdracht van Waal retour heeft ontvangen." Dit heeft niet echt tot verbetering geleid. Vanaf 2020 worden de contracten niet meer opgeslagen in Docs, maar direct op het projectenportaal. Dat zou onder meer de bewaking van retour sturen inzichtelijker moeten maken.

In 2018 waren er afwijkingen bij "Actuele melding start bouw Inspectie SZW", die werden veroorzaakt door uitvoerderswissels en waarbij het projectteam vergeten was de melding aan te passen in het portaal van de Inspectie. In 2019 heeft de KAM-coördinator de mutaties op de meldingen bewaakt en uitgevoerd. Er zijn geen afwijkingen meer gevonden.

Om het niet of te laat ontvangen van V&G-deelplannen aan te pakken, is in 2018 de passage in de inkoopchecklist aangepast: "stuurt zijn V&G-plan naar Waal minimaal één week voor aanvang van zijn werkzaamheden naar Waal" is gewijzigd in "Het V&G-deelplan van de opdrachtnemer is geschreven voor dit project. Hij dient zijn V&G-deelplan minimaal één week voor aanvang van zijn werkzaamheden per e-mail in bij de projectleider." Er is sprake van verbetering, maar het is zeker nog geen gewoonte om een V&G-deelplan tijdig aan te leveren. Er moet nog veel achteraan worden gebeld.

In de loop van 2019 is een begin gemaakt met het ProjectStatusOverleg (PSO), waaraan deelnemen de projectleider, de uitvoerder, de adjunct-directeur Productie en de manager Uitvoering.

Tijdens dit overleg, dat een aantal keren per jaar wordt gehouden, wordt gekeken naar de stand van zaken op het project, waaronder de compleetheid van een aantal documenten. Het PSO moet gaan werken als een soort interne audit. Naar aanleiding van dit overleg wordt de Smiley-lijst bijgewerkt. De verslagen van het PSO zijn inzichtelijk op het Intranet.

<b>A</b>		<b>PSO</b>	<b>Werkplekinspecties</b>
020223	Albatros		24/1 (JVI)
020254	Westwijk	3 x	4/3 (TCA), 18/3 (CJO), 11/4 (TCA), 15/4 (CJO), 3/5 (SGI), 4/7 (CWI), 30/8 (CWI), 11/10 (CWI)
020208	Snellemanstraat	5 x	4/3 (TCA), 12/4 (GHR), 24/4 (GHR), 30/5 (TCA), 18/6 (GHR), 12/7 (ROS), 10/10 GHR, 29/10 GHR, 31/10 (ROS), 26/11 (TCA)
020302	Sluispolder-West	1 x	16/12 (TCA)
020337	Rijnvaart	2 x	8/7 (JSP), 9/8 (JSP), 29/10 (TCA), 21/11 (JSP), 19/12 (JSP), 8/7 (JSP)
<b>B</b>			
020193	Xavier		22/2 (TCA), 14/5 (TCA)
020276	De Stadhouders	3 x	24/1 (TBA), 6/3 (HHO), 12/4 (TCA), 30/8 (HHO), 2/12 (WVR)
020288	Palenstein		26/11 (TCA, MRU), 16/12 (PDU)
020297	Neerlandia	1 x	
<b>C</b>			
020219	Fabriplein	3 x	26/4 (TCA), 16/5 (JJO), 20/6 (JJO), 24/9 (JJO), 29/10 (TCA), 31/10 JJO, 20/11 (JJO)
020272	Het Balkon	2 x	24/1 MST), 13/2 (CLO), 22/3 (OSM), 9/4 (TCA), 29/5 (MST), 4/7 (JVB), 22/8 (ARO), 21/8 (JVB), 12/9 (CLO)



020218	Houthavens		8/3 (RBE), 15/4 (DRE), 6/5 (JVI), 9/5 (TCA), 11/7 (DRE), 2/9 (DRE), 3/9 (FMA), 1/11 (MSO), 27/11 (TCA)
020271	Wee Weneestraat	2 x	16/5 (TCA), 26/6 (GLO), 26/8 (JKR), 30/9 (SGI), 25/10 GLO, 29/10 GOV, 20/11 (GLO)
020302	Dirkwagerstraat	3 x	19/3 (TCA), 5/6 (MTE), 5/7 TCA, 3/9 (MTE), 29/10 (MTE), 20/11 (MTE)
020333	't Sandt	3 x	4/7 (ADA), 2/9 (ADA), 19/11 (TCA)
020307	Sluis 14		16/12 (TCA)