

Doorlichting overheidsbedrijven Aruba

Arubus

2022-0212u/SM/lc/dvdk

Juli 2022

Disclaimer

Juli 2022

Dit rapport is opgesteld onder verantwoordelijkheid van Selwyn Moons (Partner) en onder toezicht van Lars Canté (Director). Dit rapport wordt u verstrekt namens PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. Het is derhalve geen document dat door accountants is opgesteld. Dit document bevat informatie verkregen of ontleend aan verschillende bronnen. Wij hebben niet getracht de betrouwbaarheid van deze bronnen vast te stellen. Wij zijn ervan uitgegaan dat de verstrekte informatie (zowel schriftelijk als mondeling) juist en volledig is en hebben deze niet gecontroleerd of anderszins beoordeeld.

Dit document is bedoeld voor informatieve doeleinden. U blijft te alle tijde volledig verantwoordelijk voor enige beslissing(en) die op basis van dit rapport kan (kunnen) worden genomen. PwC aanvaardt geen aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) voor de gevolgen van enig handelen of nalaten van u en/of derden op basis van (de inhoud van) het rapport en wijst iedere verantwoordelijkheid, zorgplicht en/of aansprakelijkheid – hetzij contractueel, uit onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins – af voor enige beslissing op basis van (de inhoud van) het rapport.

Wij hebben het rapport en de bijbehorende managementsamenvatting uitsluitend opgesteld voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als opdrachtgever, conform de opdrachtbevestiging. Dit document is strikt privé en vertrouwelijk. Verspreiding van dit document aan enige partij of persoon buiten uw organisatie is niet toegestaan. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid of zorgplicht jegens enige andere partij op grond van de inhoud van ons rapport. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken vrijwaart PwC te allen tijde voor aanspraken van derden die voortvloeien uit of verband houden met door ons ten behoeve van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties verrichte werkzaamheden, behoudens indien en voor zover er sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid aan de zijde van PwC.

Mocht u een verzoek op grond van de *Wet openbaarheid van bestuur* (hierna: “Wob-verzoek”) ontvangen met betrekking tot schriftelijke uitingen van PwC, dan verzoeken wij u ons onverwijld (in ieder geval voorafgaand aan de besluitvorming over het Wob-verzoek en dus voorafgaand aan een eventuele openbaarmaking) schriftelijk op de hoogte te stellen. In dat kader verzoeken wij u ons te voorzien van alle beschikbare achtergrondinformatie met betrekking tot het Wob-verzoek. U stelt ons daarmee in de gelegenheid om vooruitlopend op de door u te nemen beslissing op het Wob-verzoek onze zienswijze over het Wob-verzoek naar voren te brengen.

Op dit document en alle geschillen die voortvloeien uit of verband houden met (de inhoud van) dit document is uitsluitend Nederlands recht van toepassing.

Onderwerp: Doorlichting overheidsbedrijven Aruba: Arubus
Datum: juli 2022

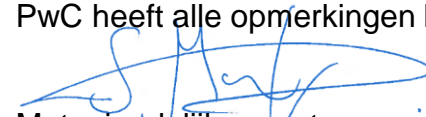


Selwyn Moons
+31 6 22 16 15 05
selwyn.moons@pwc.com

Voor u ligt ons rapport “Doorlichting overheidsbedrijven Aruba: Arubus”, opgesteld conform onze afspraken vastgelegd in de contractbevestiging van 26 april 2022 en onderdeel van de “Doorlichting overheidsbedrijven Aruba”.

Dit rapport is tot stand gekomen op basis van openbaar beschikbare gegevens en informatie, informatie verstrekt door de NV Arubus, deskresearch en interviews met deskundigen. Hoofdstuk 1 introduceert de formele doelstellingen en strategie van Arubus. Hoofdstuk 2 schetst de beoordeling van de effectiviteit van Arubus. In hoofdstuk 3 wordt de doelmatigheid van Arubus beoordeeld. Hoofdstuk 4 beschrijft de bestuursstructuren van Arubus. Hoofdstuk 5 bevat een samenvatting van de conclusies en aanbevelingen inzake de Effectiviteit, de doelmatigheid en het bestuur van Arubus.

Dit verslag is vertrouwelijk en uitsluitend bestemd voor het management van Arubus en de overheid van Aruba als aandeelhouder van de N.V. Een conceptversie van dit rapport is op 20 juni gedeeld met de Stuurgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de regering van Aruba en met de directie en raad van commissarissen van Arubus. Zowel de stuurgroep als directie en rvc van Arubus hebben op respectievelijk 29 juni en 5 juli hun feedback gegeven op feitelijke onjuistheden en vragen ter verduidelijking. PwC heeft alle opmerkingen bijgehouden en reactie gegeven met betrekking tot de wijze van opvolging van het commentaar.



Met vriendelijke groet,

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.
Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR
Amsterdam, Netherlands

Selwyn Moons
Partner

Reikwijdte en proces: diepgang en beschikbare informatie

Reikwijdte en Proces

Diepte van analyse



Beperkt

Uitgebreid

Toelichting

De analyse werd uitgevoerd in relatief kort tijdsbestek (~3 weken veldwerk en ~2 weken rapportage). De beschikbare tijd maakte het mogelijk voldoende inzicht in Arubus op te bouwen, maar beperkte de diepgang van de analyses. Als onderdeel van onze reikwijdte hebben wij geen controle of onafhankelijke verificatie uitgevoerd van de nauwkeurigheid en/of volledigheid van de verstrekte gegevens en/of informatie. Alternatieve aannames en/of parameters of ramingen van Arubus kunnen leiden tot andere uitkomsten en conclusies.

Toegang tot management



Geen

Goed

Wij hadden goede toegang tot het management van Arubus – zij waren ook onze voornaamste contactpersonen. Wij hebben twee interviews gehouden met de directie om gegevens te verzamelen en veronderstellingen te verduidelijken en drie interviews gehouden met personeelsleden van Arubus om hun organisatie, diensten en financiële situatie beter te begrijpen. Wij hebben ook een hoor en wederhoor interview gehouden om onze voorlopige bevindingen te bespreken en te valideren met de directie en de RvC. De ontvangen commentaren op de concept-eindversie van dit rapport zijn op 29 juni met de directie en RvT gedeeld. Hun reactie hebben wij op 5 juli ontvangen en de verwerking ervan is door ons vastgelegd.

Toegang tot informatie



Beperkt

Uitgebreid

Dit verslag is gebaseerd op openbaar beschikbare informatie, interviews met Arubus en de documentatie van Arubus. Arubus heeft ons gemiddeld tot uitgebreide bedrijfsinformatie verstrekt voor de beoordeling van hun activiteiten.

Duidelijkheid van informatie



Beperkt

Goed

Arubus heeft ons jaarverslagen tot 2020 verstrekt. De jaarverslagen van 2016-2020 zijn gecontroleerd en voorzien van een controleverklaring. Het jaarverslag van 2021 ligt sinds 1 mei 2022 bij de externe accountants voor controle. Voorts berustten de ramingen van de prestaties van de onderneming deels op management rapportages, en deels op meningen van deskundigen in het geval onderliggende documentatie ontbrak.

Belangrijke opmerkingen over de reikwijdte en richtlijnen voor het gebruik van dit rapport

Wij spreken ons niet uit over de te nemen beslissingen in de toekomst voor Arubus. Het is aan de Arubaanse overheid om onafhankelijk tot een beslissing te komen. De voorlopige bevindingen zijn met Arubus besproken, en de opgenomen analyses zijn gevalideerd door Arubus en de regering van Aruba en Nederland. Lezers dienen hun eigen oordeel te vormen over de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens.

Dit rapport bevat de resultaten van Landspakket initiatief B2, specifiek voor Arubus

Achtergrond

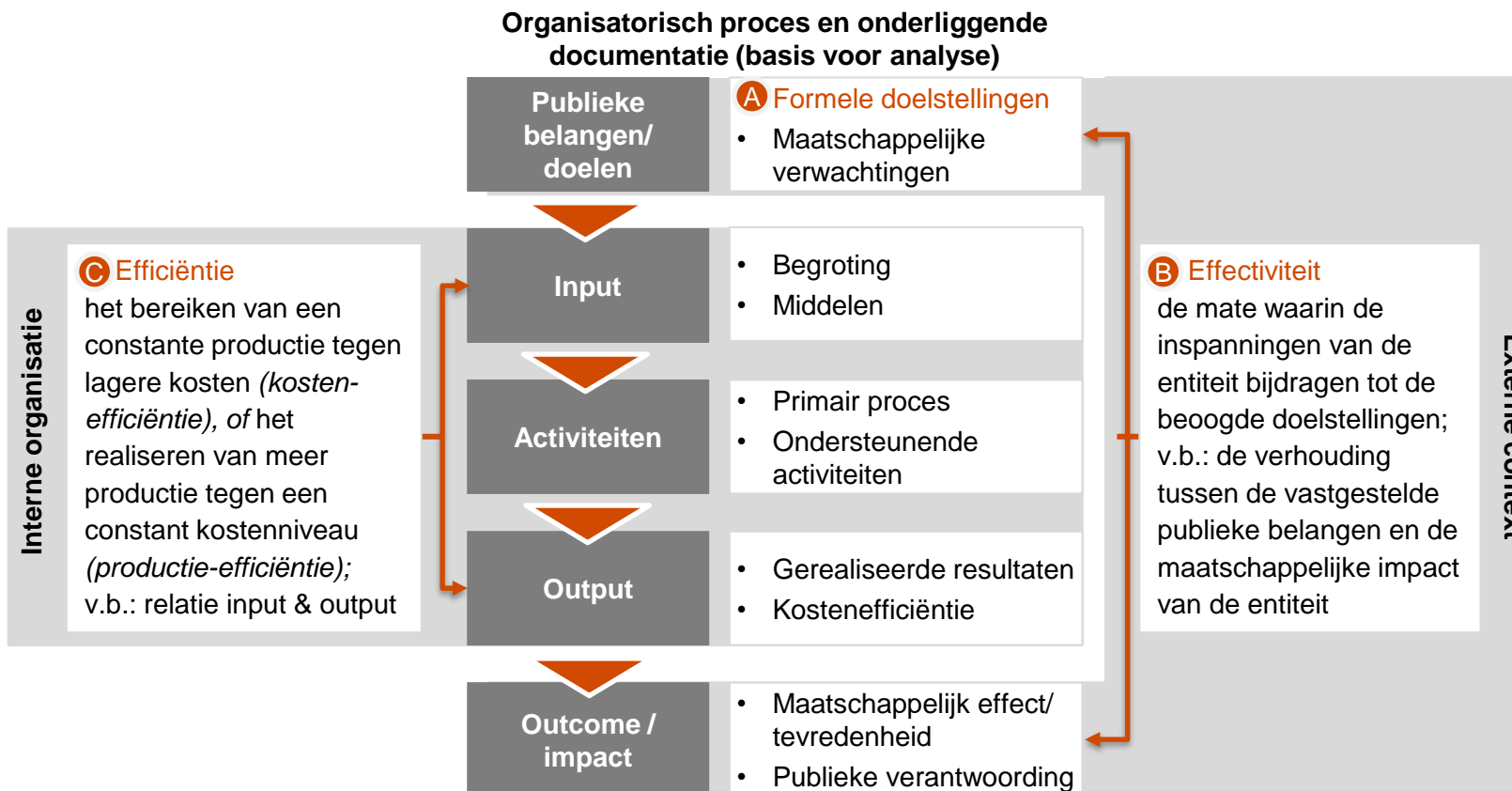
- Op 13 november 2020 hebben Aruba en Nederland de onderlinge regeling ondertekend voor de uitvoering van het Aruba Landspakket, dat tot doel heeft bij te dragen aan de veerkracht en robuustheid van de economie en samenleving van Aruba
- Initiatief B2; het doorlichten van zes (semi)publieke entiteiten om inzicht te krijgen in de legitimiteit van publiek aandeelhouderschap, alsmede de effectiviteit en efficiëntie van deze entiteiten maakt deel uit van deze onderlinge regeling
- De geselecteerde entiteiten hebben i) een grote sociale impact en/of ii) een potentieel grote impact op de overheidsfinanciën van Aruba, en omvatting:
 - Post Aruba
 - Serlimar
 - Freezone Aruba
 - WEB
 - Elmar
 - Arubus
- De doorlichting is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het rapport bevat vertrouwelijke bedrijfsinformatie die primair toegankelijk is voor Arubus en haar aandeelhouder
- Dit rapport bevat de resultaten van de doorlichting van Arubus.

Doelstelling

- Dit rapport moet inzicht verschaffen in het volgende:
 - A Beschrijving van de formele doelstelling
 - B Inzicht in de publieke belangen die worden gediend, en de effectiviteit waarmee deze belangen in de praktijk worden behartigd
 - C Inzicht in de efficiëntie van de activiteiten
 - D Aanbevelingen die bijdragen aan de veerkracht en robuustheid van de economie en de samenleving van Aruba
- De volgende pagina geeft inzicht in het theoretisch kader en de aanpak die is gebruikt om de resultaten per entiteit vast te leggen

Het theoretisch kader dat gebruikt is verbindt het organisatorisch proces met de onderzoeksresultaten

Theoretisch kader en het verband met onderzoeksresultaten



Onderzoeksaanpak

De analyse per entiteit wordt als volgt uitgevoerd:

1. Verzamelen en analyseren van relevante wetgeving, statuten, beleid om de **formele doelstellingen** van de entiteit te bepalen
2. Operationalisering van het theoretisch kader voor de beoordeling van de publieke belangen die door de specifieke entiteit (moeten) worden gediend, op basis van stap 1 en aangevuld met de doelstellingen van soortgelijke entiteiten en Europees beleid¹
3. **Beoordeling van de effectiviteit** van de entiteit, v.b. hoe zij heeft gepresteerd in vergelijking met de in stap 2 vastgestelde doelstellingen, en (indien beschikbaar) in vergelijking met soortgelijke organisaties
4. **Beoordeling van de efficiëntie** van de entiteit: v.b. financiële en operationele prestaties van de entiteit, in vergelijking met formele doelstellingen en (indien beschikbaar) relevante externe indicatoren of soortgelijke organisaties
5. Vaststelling van prestatiebepalende factoren en **opstelling van aanbevelingen**

Dit rapport is gestructureerd langs de vier onderzoeksvragen

Structuur van dit document

Hoofdstuk

1	Introductie & formele doelstellingen	<i>Wie is Arubus en wat zijn haar formele doelstellingen?</i>
2	Effectiviteit van publieke diensten	<i>Zijn de door Arubus verleende diensten van belang voor het openbaar belang en worden zij naar tevredenheid verleend?</i>
3	Efficiëntie van werkprocessen (business operations)	<i>Hoe verhoudt de productie (output) zich tot de gebruikte middelen (input)?</i>
4	Evaluatie van governance & publiek aandeelhouderschap	<i>Hoe ziet de governance van Arubus eruit? Wat is de rationale voor publiek aandeelhouderschap?</i>
5	Aanbevelingen en stappenplan	<i>Wat zijn de aanbevolen prioriteiten van Arubus voor de toekomst?</i>

Behandelde onderwerpen en kernpunten

- Bedrijfsprofiel
- Formele doelstelling
- Overzicht van activiteiten
- Overzicht van de organisatiestructuur
- Marktcontext
- Toegankelijkheid
- Betrouwbaarheid
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid
- Productiviteit en kostenefficiëntie
- Financiën
- Arbeidsvoorwaarden
- Governance structuur
- Publiek Aandeelhouderschap
- Belangrijkste aanbevelingen
- Stappenplan

Managementsamenvatting (1/4)

Achtergrond

Arubus N.V. is opgericht in 1983, met als doel te voorzien in het onderhouden van autobusdiensten voor openbaar vervoer en het exploiteren van autobussen en andere vervoermiddelen. In 2015 zijn twee dochterondernemingen, Arutram en Aruparking, opgericht waarvan Arubus 100% aandeelhouder is. Arutram is verantwoordelijk voor onderhoud en exploitatie van de tramvoorziening in Oranjestad, welke voornamelijk door toeristen wordt gebruikt. Aruparking is verantwoordelijk voor het beheer van de parkeerinfrastructuur en handhaving van parkeerbeleid in Oranjestad.

Land Aruba geeft middels een concessie, aflopend in 2022, richting aan het minimaal gewenste serviceniveau van het lijnbusvervoer. Het bedrijfsmodel staat echter onder druk: Arubus heeft sinds het begin van de concessie (2012) ca. 70% van de reizigers verloren en opereert daarbij in een concurrerende markt met andere vervoersmodaliteiten om de reiziger.

Deze doorlichting van Arubus vindt plaats binnen de context van het landenpakketten tussen Land Aruba en Nederland. Een deel van dit pakket is gericht op kosten en effectiviteit van de publieke sector van Aruba.

Effectiviteit

Arubus' effectiviteit wordt getoetst aan drie kernpunten binnen de statuten, en concessie, aangevuld met duurzaamheid. Effectiviteit wordt gedefinieerd als de mate waarin inspanningen van Arubus bijdragen aan toegankelijkheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid van busvervoer.

Toegankelijkheid van de busvoorziening is goed. Busvervoer bereikt stedelijke en economische relevante gebieden en een groot aantal toeristische trekpleisters en de infrastructuur is goed toegankelijk, met uitzondering van een aantal sociale wijken, en voldoet op dat punt niet aan de concessie.

Als gevolg van Covid en teruglopende vraag, is de toegankelijkheid afgenomen door het afschalen van de dienstregeling in aantal lijnen en frequentie van diensten. Dit resulteerde in 32% minder gereden km in de dienstregeling in 2020 t.o.v. 2019 en in september '21 is de dienstregeling definitief aangepast naar minder diensten. Betaling is toegankelijk georganiseerd voor zowel inwoners als toeristen via verschillende type kaarten, zoals cash of Smart Card. Aandachtspunten rond toegankelijkheid zijn de zeer beperkte informatievoorziening in bussen en op stations en slechte toegankelijkheid van busvervoer voor mensen met een handicap of beperkte mobiliteit, al ligt dit laatste grotendeels buiten Arubus' invloed.

Door het grote aantal bussen dat Arubus momenteel bezit (50 bussen) borgt Arubus de **betrouwbaarheid** van dienstverlening doordat een reservepool beschikbaar is om uitval van diensten op te vangen. Pre-Covid kwam uitval van diensten vaker voor doordat soms meer bussen nodig waren voor de dienstregeling dan beschikbaar, maar dit is met een nieuw wagenpark en afgeschaalde dienstregeling verbeterd. De punctualiteit, gebaseerd op steekproeven (nov '21 en apr '22), lijkt te zijn verbeterd, met de kanttekening dat Aruba geen aparte busbaan kent, en Arubus daarmee afhankelijk is van drukte op de weg. Een punt van aandacht is een 21% toename tussen '18-'21 van ongelukken per gereden km, wat een negatieve uitwerking heeft op betrouwbaarheid en veiligheid.

Ondanks dat prijzen constant zijn gebleven in de afgelopen 5 jaar en dat tariefdifferentiatie wordt toegepast, staat de **betaalbaarheid** onder druk. De prijs voor een busrit is hoog omdat je soms verschillende tickets nodig hebt en de minibus biedt op Aruba een betaalbaar alternatief voor Afl.3 (door overheid gereguleerd tarief) en dit is gelijk aan de prijs van een Smart Card. Voor de 20% laagste inkomens is busvervoer alleen betaalbaar indien gebruik wordt gemaakt van een veelgebruikerskaart (Standaard of Advantage).

Managementsamenvatting (2/4)

Duurzaamheid krijgt gezien de huidige financiële problematiek geen prioriteit. In verleden zijn duurzaamheid activiteiten geïnitieerd, zoals elektrisch vervoer, maar deze hebben geen structurele basis in de organisatie verkregen.

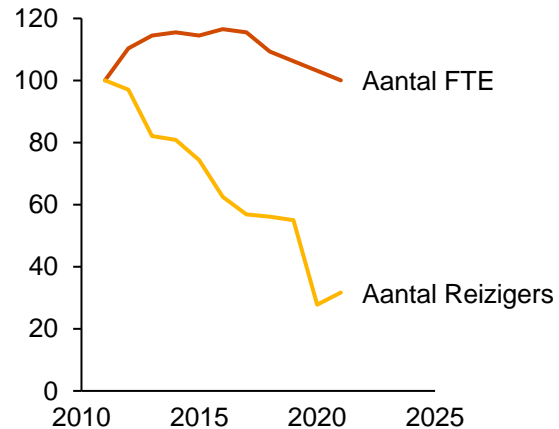
Efficiëntie

Efficiëntie van Arubus is in kaart gebracht door een analyse op ontwikkelingen binnen 1) productiviteit, 2) de financiële staat van de organisatie en 3) geldende arbeidsvoorwaarden.

Arubus' *productiviteit* is gedaald: tussen '11 en '20 is het aantal reizigers met ca. 70% gedaald, terwijl het aantal FTE van Arubus nagenoeg gelijk is gebleven. Covid heeft deze reeds langere trend versterkt. De verwachting is dat het reizigersaantal niet terugkomt op het pre-Covid niveau doordat een deel van de reizigers alternatieven heeft gevonden, zoals carpool of in sommige gevallen de aanschaf van een eigen auto.

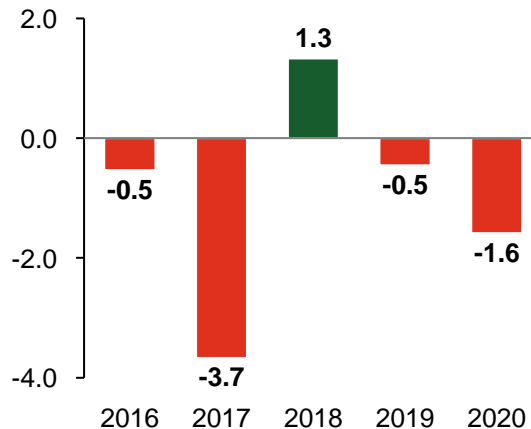
Ontwikkeling FTE en reizigers ('11-'21)

In index (2011 = 100%)



Bedrijfsresultaat ('16-'20)

In Afl. mln.



Binnen het primaire proces is de productiviteit van buschauffeurs tussen '17 en '19 licht gestegen, maar dit wordt verstoord door Covid in '20. Bij de technische dienst is de belasting op onderhoudsactiviteiten afgenomen tussen '17 en '21, gedreven door lagere benutting van bussen in afgeschaalde dienstregeling en lagere onderhoudsbehoefte van relatief nieuwe bussen ('19).

Arubus heeft een relatief hoog verzuim van ca. 8%, vergeleken met 2,9% gemiddeld in de private sector op Aruba. Dit leidt tot substantiële overwerk-kosten (~7% van personeelskosten in '20). In '20 is dit echter met 67% gedaald door een afgeschaalde dienstregeling en daaruit voortkomende grotere reservepoule aan buschauffeurs die verzuim op hebben gevangen.

Op het gebied van optimale inzet van kapitaal valt winst te behalen voor Arubus. De bezettingsgraad van bussen is sinds het begin van de concessie in 2012 substantieel afgenomen (-33ppt) door een daling in reizigersaantallen. Daarnaast zijn er 21 bussen meer in bezit dan benodigd voor het uitvoeren van de dienstregeling, en is een groot deel van de vloot is niet beschikbaar vanwege onderhoud. Het aandeel bussen dat niet beschikbaar is, is zeer hoog, maar is door de komst van 30 nieuwe bussen in '19 en '21 sterk gedaald van 46% van de vloot naar 17%.

De *financiële analyse* van Arubus laat een precare situatie zien. Ondanks substantiële Landsbijdragen (gem. 62% van de inkomsten) maakt Arubus - met uitzondering van 2018 – jaarlijks verlies. De eigen inkomsten zijn tussen '17 en '20 gedaald met meer dan 50% door teruglopende reizigersaantallen en verschuiving in productmix naar relatief goedkopere tickets, terwijl de kostenbasis in dezelfde periode met 18% is gedaald. In 2020 dekken de eigen inkomsten slechts 25% van de totale lasten, en dit komt terug in een kostprijs van een ticket van Afl.12,20 met huidige reizigersaantallen, tegenover een gemiddeld in rekening gebrachte ticketprijs van Afl. 2,60.

Managementsamenvatting (3/4)

Het eigen vermogen is negatief en is toegenomen tot negatief ~Afl. 5 mln. Gegeven de rol van de overheid als 100% aandeelhouder ligt de financiële last hiervan bij de overheid. De liquiditeitspositie is zorgelijk, en Arubus is sterk afhankelijk van flexibiliteit van betalingen aan de fiscus, in de vorm van uitstel van betaling van sociale lasten en premies.

Ondanks de uitdagende financiële situatie waar Arubus zich in bevindt, heeft nog geen structurele aanpassing van de *arbeidsvoorwaarden* plaatsgevonden. Implementatie van 12,6% inkorting voor CAO medewerkers, en een afwijkende regeling voor de directeur en contractanten, draagt bij aan kostenbeheersing in '20. Dit is echter wel tijdelijk van aard en Arubus heeft aangegeven dat het voornemens is de loonmaatregel terug te draaien. Samen met hoge brandstofprijzen kan deze terugdraaiing tot een verslechtering van financiële prestaties van Arubus leiden.

Governance

Arubus is een Naamloze Vennootschap (NV) waarbij de *governance structuur* een tweeledige bestuursstructuur heeft bestaande uit een directie (1 persoon) en een Raad van Commissarissen (max. 5 leden). Arubus heeft sinds april '22 een nieuwe RvC, bestaande uit 5 leden, die sindsdien elke maand bij elkaar komt. Op dit moment zijn alle leden van de RvC (5/5) benoemd door de minister, echter schrijven statuten voor dat slechts één RvC lid rechtstreeks door de overheid benoemd wordt. De RvC van Arubus is in het verleden gewijzigd bij elk nieuw kabinet. Arubus heeft afgelopen jaren geen goedkeuring gekregen op de begroting van de RvC en heeft geen feedback ontvangen op voorstellen rond een herstructurering. Tot slot schrijft de concessie het aantal nieuw aan te schaffen bussen voor en zijn 28 van de 30 nieuwe bussen direct door de overheid gefinancierd. Dit grijpt in op de bedrijfsvoering van Arubus en limiteert Arubus in de eigen invullingen van een efficiënte operatie.

Met betrekking tot *publiek aandeelhouderschap* is Arubus als NV zelf verantwoordelijk voor een gezonde bedrijfsvoering en resultaat. Vanuit een concessie wordt richting gegeven aan de dienstverleningseisen en de hoogte van subsidie. Overig transport, zoals minibussen en taxi's, wordt via vergunningen gereguleerd. In de praktijk is echter een concurrentiesituatie ontstaan die op papier niet zou moeten kunnen. Arubus heeft een alleenrecht op bepaalde buslijnen, maar in de praktijk wijken minibussen af van vergunde routes en creëren zo directe concurrentie, ten koste van Arubus. Een concessie op zichzelf is gewenst omdat met alleen vergunningen het publieke belang van een betaalbare dekking met onvoldoende zekerheid wordt geborgd. Dit betekent wel dat moet worden gehandhaafd op vergunningen om de randvoorwaarden te creëren om een kostendekkende operatie (met subsidie) op te kunnen zetten voor de concessiehouder, in dit geval Arubus. Het is mogelijk, maar niet noodzakelijk, om de concessie aan een deelneming te gunnen, dit kan ook via private partijen. Het voordeel van gunnen van een concessie aan een overheids NV is dat continuïteit te allen tijde kan worden geborgd, ook in periodes van financieel zwaar weer voor de concessiehouder.

Managementsamenvatting (4/4)

Aanbevelingen

Om de continuïteit van Arubus te kunnen waarborgen dienen vier punten te worden geadresseerd:



Het bedrijfsmodel van Arubus staat sterk onder druk door dalende reizigersaantallen. Een logische stap is om de bedrijfsactiviteiten te herijken aan de nieuwe realiteit door de kosten van de organisatie te reduceren. Echter, de mate waarin kosten kunnen worden gereduceerd is sterk afhankelijk van de beoogde rol van Arubus in de bredere mobiliteit sector. Dit is een afweging tussen efficiëntie en de maatschappelijke meerwaarde in termen van toegankelijkheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid van de aangeboden diensten. Om deze afweging te kunnen maken dient ten eerste en **brede mobiliteitsvisie** te worden ontwikkeld door de overheid. Hierin moet een visie op mobiliteit als geheel worden opgesteld, waarin de gewenste positionering van verschillende transportmodaliteiten, waaronder Arubus en de dochterondernemingen Arutram en Aruparking, inzichtelijk wordt gemaakt. **Een voorbeeld** van een beleidskeuze die hierin gemaakt kan worden is of Arubus verantwoordelijk is voor een zo groot mogelijke dekking via buslijnen overal op het eiland of juist alleen voorziet in de grote transportbewegingen tussen San Nicolas en Noord en de overige dekking juist door minibussen wordt geborgd.

Daarnaast moeten de randvoorwaarden worden gecreëerd om **Arubus, Arutram en Aruparking efficiënt te laten opereren**. Dit vergt een vertaling van de beoogde rol van Arubus naar een concessie met concrete eisen over de reikwijdte en serviceniveau van diensten en capaciteit vanuit de overheid om te zorgen dat de concessie gehandhaafd wordt en geen ongewenste concurrentie ontstaat. Voor Aruparking betekent dit dat zij een wettelijke basis nodig hebben om te handhaven. Voor Arutram betekent dit dat inkomsten moeten worden gegenereerd, bijvoorbeeld uit de *Cruise Passenger Fee* of een ticketprijs bij gebruik van de dienst. Kortom, handhaaf het gekozen beleid.

Arubus ontwikkelt op dit moment een **strategisch businessplan 2026**. De vernieuwde concessie moet een basis zijn van dit strategisch plan en moet sturing geven op het gewenste serviceniveau, zonder micro sturing op details van bedrijfsvoering. Het strategisch plan moet worden verscherpt, onder anderen door de doelstellingen in lijn te brengen met een nieuwe concessie, een nieuw organogram te ontwikkelen en een financiële prognose te maken om het pad naar een efficiënt en duurzame operatie inzichtelijk te maken.

Deze veranderingen moeten vervolgens worden **geïmplementeerd in de organisatie**. Duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over de rol en verantwoordelijkheden van Arubus, RvC en overheid. De reorganisatie uit het strategisch plan moet worden uitgevoerd, evenals concrete initiatieven die invullingen geven aan een efficiëntere operatie. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het verlagen van verzuim door personeel beter te motiveren en de overwerkprikkel te beperken, veiligheid te verbeteren door het aanbieden van cursussen, een dienstregeling op te stellen die de benuttingsgraad van bussen optimaliseert binnen de nieuwe dienstregeling, reduceren van de vloot en het opstellen van lange termijn onderhoudsplan om percentage niet operationele bussen te verlagen en levensduur te verlengen.

Sectie 1: Introductie

Hoofdstuk

1	Introductie & formele doelstellingen	<i>Wie is Arubus en wat zijn haar formele doelstellingen?</i>
2	Effectiviteit van publieke diensten	<i>Zijn de door Arubus verleende diensten van belang voor het openbaar belang en worden zij naar tevredenheid verleend?</i>
3	Efficiëntie van werkprocessen (business operations)	<i>Hoe verhoudt de productie (output) zich tot de gebruikte middelen (input)?</i>
4	Evaluatie van governance & publiek aandeelhouderschap	<i>Hoe ziet de governance van Arubus eruit? Wat is de rationale voor publiek aandeelhouderschap?</i>
5	Aanbevelingen en stappenplan	<i>Wat zijn de aanbevolen prioriteiten van Arubus voor de toekomst?</i>

- A. **Introductie**
- B. **Formele doelstelling**
- C. **Overzicht van activiteiten**
- D. **Overzicht van de organisatiestructuur**
- E. **Marktcontext**

Arubus is opgericht in 1983 en biedt diensten op gebied van bus- en tramvervoer en parkeerbeheer

Introductie op Arubus

Informatie over de organisatie

Locatie	Sabana Blanco 67, Oranjestad
Werknemers	98 FTE (Arubus)
Sector	Openbaar vervoer
Kernactiviteiten	Busdiensten (openbaar vervoer, schoolbus en charters)
Management	Edwin Mohamed (directeur)
Oprichtingsjaar	1983
Eigendomsstructuur	NV (100% overheid)
Dochterondernemingen	Arutram (100% Arubus) Aruparking (100% Arubus)

Bedrijfsmodel en aanbod

- Arubus biedt de **volgende diensten aan**:
 - **Lijnbussendienst** vanuit twee hoofdstations in Oranjestad en San Nicolas, en een netwerk van bushaltes
 - **Schoolbussendienst** voor dagelijks transport van scholieren naar school via een dagelijkse route in de ochtend en middag
 - **Charters** voor uiteenlopende activiteiten (bijv. evenementen of feesten)
- Daarnaast worden additionele inkomsten gegenereerd vanuit **garagediensten** voor derden, **verhuur van locaties op busstations** en **reclame**
- Naast Busvervoer diensten biedt Arubus ook **tram en parkeerbeheer** diensten aan via dochterondernemingen **Arutram en Aruparking**, beiden 100% in eigendom van Arubus

Geschiedenis



Arubus onderhoudt en exploiteert bussen en andere vervoersmiddelen – service level is vastgelegd in concessie

Formele doelstellingen

Formele doelstellingen

- **Onderhouden van autobusdiensten voor openbaar vervoer en het exploiteren van autobussen en andere vervoermiddelen**, en alles wat daarmee verband houdt, alles in de ruimste zin des woords
- **Deelnemen in- en zich interesseren bij andere vennootschappen** en ondernemingen, die een doel hebben dat **gelijk of soortgelijk is** met dat van de vennootschap of dat kan **strekken tot bevordering van het doel van de vennootschap**
- **Vanuit de concessie zijn deze doelen verder geconcretiseerd voor periode 2012-2022**
 - Introductie van nieuwe routes, voornamelijk in *public housing regio's*
 - Sociaal tarief van Afl. 2,25 per rit en speciale gereduceerde tarieven voor specifieke groepen zoals ouderen, scholieren en atleten
 - Implementatie van een Smart Card systeem
 - Introductie 31 bussen (15 groot, en 16 klein)

Strategie

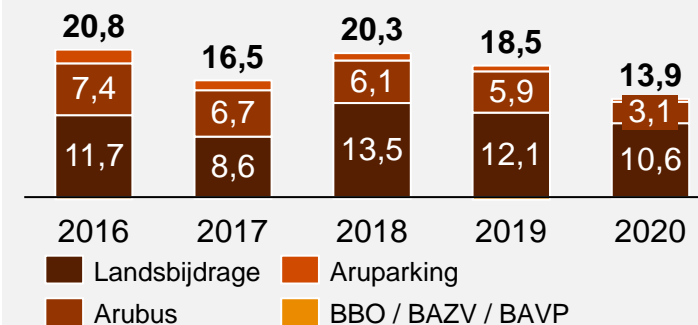
- De brede interpretatie van de doelstelling van Arubus komt ook tot uiting in de missie en visie:

Missie: *'Een transportmaatschappij, toegankelijk en modern voor iedereen'*

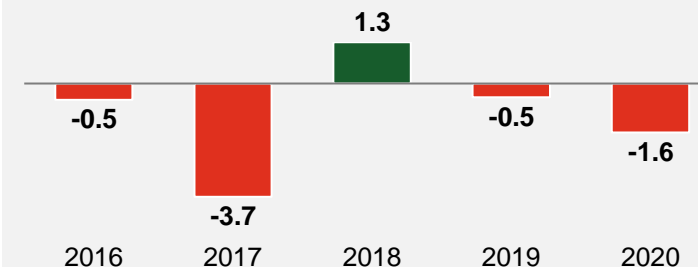
Visie: *'Samen richten wij ons naar een goede dienstverlening met het nadruk op innovatie, betrouwbaarheid, efficiëntie en veiligheid'*

Financiële gegevens (geconsolideerd)

Omzet (Afl. * mln.)



Netto Resultaat (Afl. x1.000)



~88% van omzet (excl. Landsbijdrage) komt uit busvervoer, waarbinnen de lijnbusdienst de grootste bijdrage heeft

Arubus' dienstenportfolio

Arubus

~88%
omzet



Lijnbussen ~62% omzet

- Arubus rijdt **7 dagen per week** met lijnbussen via 15 buslijnen over het eiland
- Voor de dienstregeling zijn **17 bussen benodigd** – Arubus heeft 37 bussen in het wagenpark



Schoolbussen ~12% omzet

- Arubus zet schoolbussen in om scholieren naar school te brengen (schoolspits is rond **8:00 en 14:00 uur**);
- Voor de dienstregeling zijn **12 bussen benodigd** – Arubus heeft daarvoor heeft Arubus 13 bussen beschikbaar (excl. Lijndienstbussen die voor schoondiensten worden ingezet)
- Veelal oudere oudere bussen door minder intensief gebruik



Privécharters ~2% omzet

- Arubus **verhuurt charterbussen**, bijv. voor het vervoeren van grote groepen mensen richting evenementen
- De prijzen worden bepaald per kilometer en op manuren (inzet chauffeurs)



Overig ~11% omzet

- Arubus biedt **garagediensten voor derden, biedt reclamemogelijkheden** en **verhuurt locaties**

Arutram

~0%
omzet



Tram

- Arutram is een **toeristentram** van 1,9 km lang welke door het centrum van Oranjestad rijdt (10 haltes)
- Tijdens de rit wordt **informatie** gegeven over Aruba en Oranjestad

Aruparking

~12%
omzet



Parkeermeters

- Aruparking beheert en onderhoudt 76 parkeermeters bij **openbare (betaald)parkeer gelegenheden**



Vergunningen

- Aruparking geeft **parkeervergunningen** uit voor inwoners van Aruba

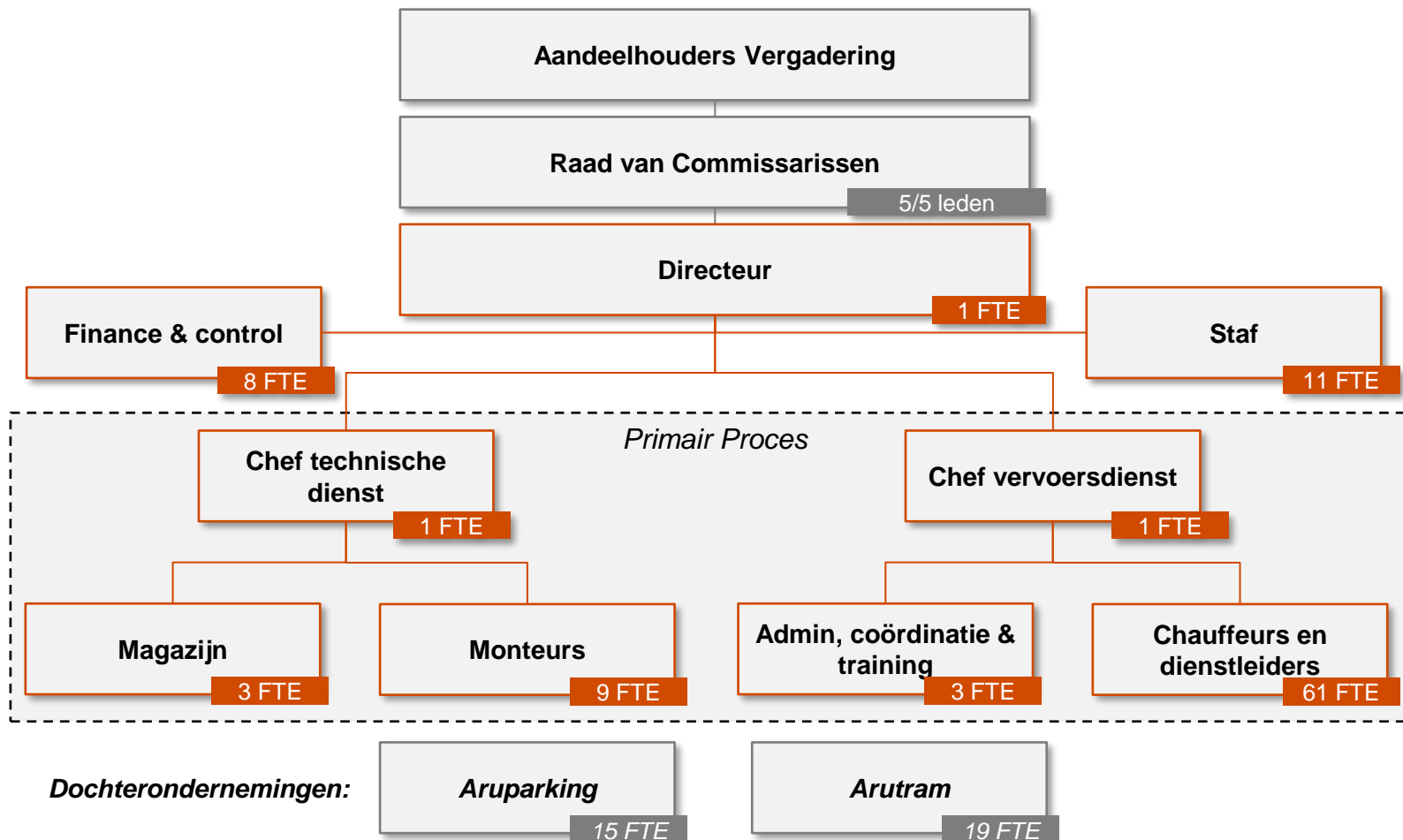


Handhaving

- Aruparking handhaaft bij **foutparkeren en onbetaald parkeren** door het geven van waarschuwingen, het zetten van wielklemmen en het wegslepen van voertuigen (per 2017 zijn wielklemmen bij onbetaald parkeren verboden)

Sinds '17 is het aantal FTE van 114 naar 98 afgenomen; hetzelfde beeld is te zien bij Aruparking en Arutram

Organisatiestructuur van Arubus (2022)



Observaties

- Arubus' personeelsbestand is **afgenomen van 114 FTE in 2017 naar 98 FTE in 2022**, gedreven door:
 - Afname van het aantal **buschauffeurs** (65 > 55 FTE)
 - Afname **overhead** (29 > 23 FTE) - met name gedreven door een afname van administratieve medewerkers en huishoudelijk personeel
- Aruparking** is afgenomen van 35 FTE ('17) naar 15 FTE ('22) – met name door een vermindering van FTE parkeerwachters
- Arutram** is afgenomen van 25 FTE ('17) naar 19 FTE ('22) – met name door een vermindering van FTE machinisten

Arutram is 100% dochteronderneming van Arubus, met focus op tramvervoer – financiële bijdrage aan Arubus is nihil

Overzicht Arutram

Arutram



Oprichting

- 11 december 2015

Eigendomsstructuur

- 100% dochteronderneming van Arubus
- Concessievergoeding wordt betaald aan Arubus

Infrastructuur

- 4 trams (2 enkele en 2 dubbeldekkers), met totale capaciteit van 214 passagiers
- 1.9km spoornetwerk door Oranjestad

Reizigers

- Ca. 200.000 op jaarbasis (pre-Covid)
- Ca. 90% is toerist

Dienstitijden

- 9:00-18:30 dagelijks

Doelstelling en strategie

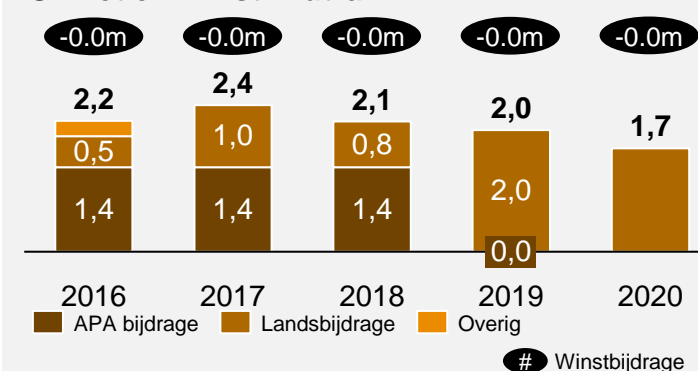
- Formele **doelstelling vanuit statuten**:
 - Uitvoeren van beleid m.b.t. de in Aruba ingerichte en functionerende spoorvoertuigen, bestemd voor openbaar personenvervoer diensten
 - Beheren onderhouden en vervangen voertuigen
 - Adequate publiciteit ter promotie
- Over tijd heeft verschuiving plaatsgevonden **van transportdienst** voor toeristen naar de Mainstreet, **naar een service voor toeristen** om een 'Aruba Experience' te geven
- Deze transitie van Arutram komt terug in de **missie en visie**:

Missie: *'To transform a simple way of transport into an unforgettable experience for all of our guests. With passion for good service and amiability'*

Visie: *'Become the way that our Island visitors will recommend to get to know history and culture of our capital Oranjestad and the whole Island of Aruba'*

Bijdrage aan Arubus

Omzet en winst Arutram



Toelichting

- Arutram resultaat is break-even, maar zonder **subsidie vanuit het land** is operatie verlieslatend
- Cruise Passenger Facility Fee (CFP) wordt voor cruise toeristen in rekening gebracht, om beleving toeristen te verbeteren, met een looptijd tot 2020
- Arubus ontving tussen 2016-2018 een bedrag van **Afl. 1,30 per cruiseschippassagiers¹** van APA, ter dekking van activiteiten van Arutram (dienst is gratis)
- Contract tussen APA en Arubus over verdeling van CFP had kortere looptijd (2018) en is niet verlengd

1) Met een maximum van 600.000 cruisepassagiers per jaar

Bron: Jaarverslagen Arutram (2016-2020); Statuten Arutram; Website Arutram; APA contract; interviews

Aruparking is 100% dochteronderneming van Arubus, gefocust op parkeerbeheer – financiële bijdrage aan Arubus is negatief

Overzicht Aruparking

Aruparking



Oprichting

- 22 juni 2015

Eigendomsstructuur

- 100% dochteronderneming van Arubus

Infrastructuur

- 76 parkeermeters in beheer

Transacties

- Ca. 60.000 transacties per maand (2016-2017), teruglopend tot ca 3.000 in 2019 en ca. 500 in 2020

Tijden

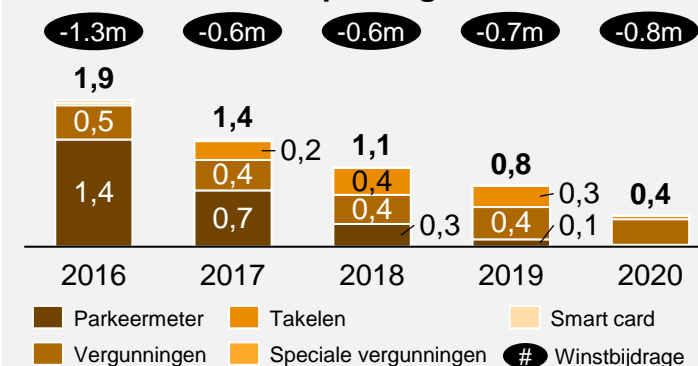
- 9:00-15:00 dagelijks

Doelstelling en strategie

- Formele **doelstelling vanuit statuten**:
 - (laten) plaatsen en (laten) exploiteren van parkeermeters
 - Aanleg, beheer, en onderhoud van parkeerplaatsen en parkeermeters
 - Exploiteren van parkeergarages
 - Verlenen van valet-parking diensten
 - Bepalen en uitvoeren van beleid met betrekking tot ingerichte en functionerende parkeermeters
 - Adequate publiciteit ter promotie parkeermeters
- Opbrengsten uit de uitbating van parkeerzones zullen worden aangewend ter dekking van het exploitatieverlies van Arubus N.V. waardoor de landsbijdrage aan Arubus N.V. kan worden verminderd

Bijdrage aan Arubus

Omzet en winst Aruparking

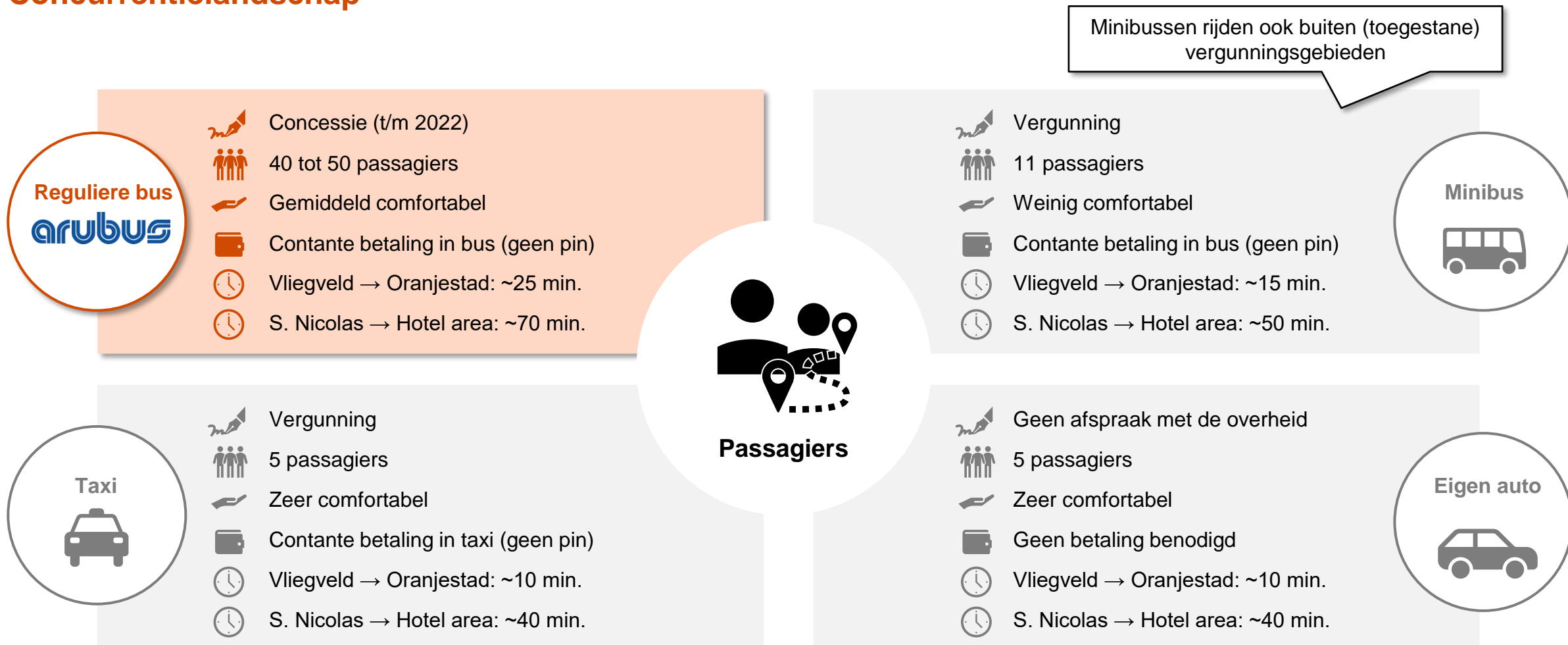


Toelichting

- Sinds oprichting is **geen winst gerealiseerd**
- Verlies 2016 gedreven door **hogere opstartkosten**
- Inkomsten vanaf 2017 gedaald door **lagere betalingsbereidheid** onder parkeerders
 - Begin 2017 is opdracht gegeven vanuit de overheid om wielklem te elimineren
 - Hierdoor is er geen manier om foutparkeerders te beboeten, waardoor lage betalingsbereidheid
- Inkomsten 2020 gedreven vanuit vergunningen

Arubus concurreert met minibussen, taxi's en auto's – minibus bedient ondanks overheidsregulatie overlappende gebieden

Concurrentielandschap

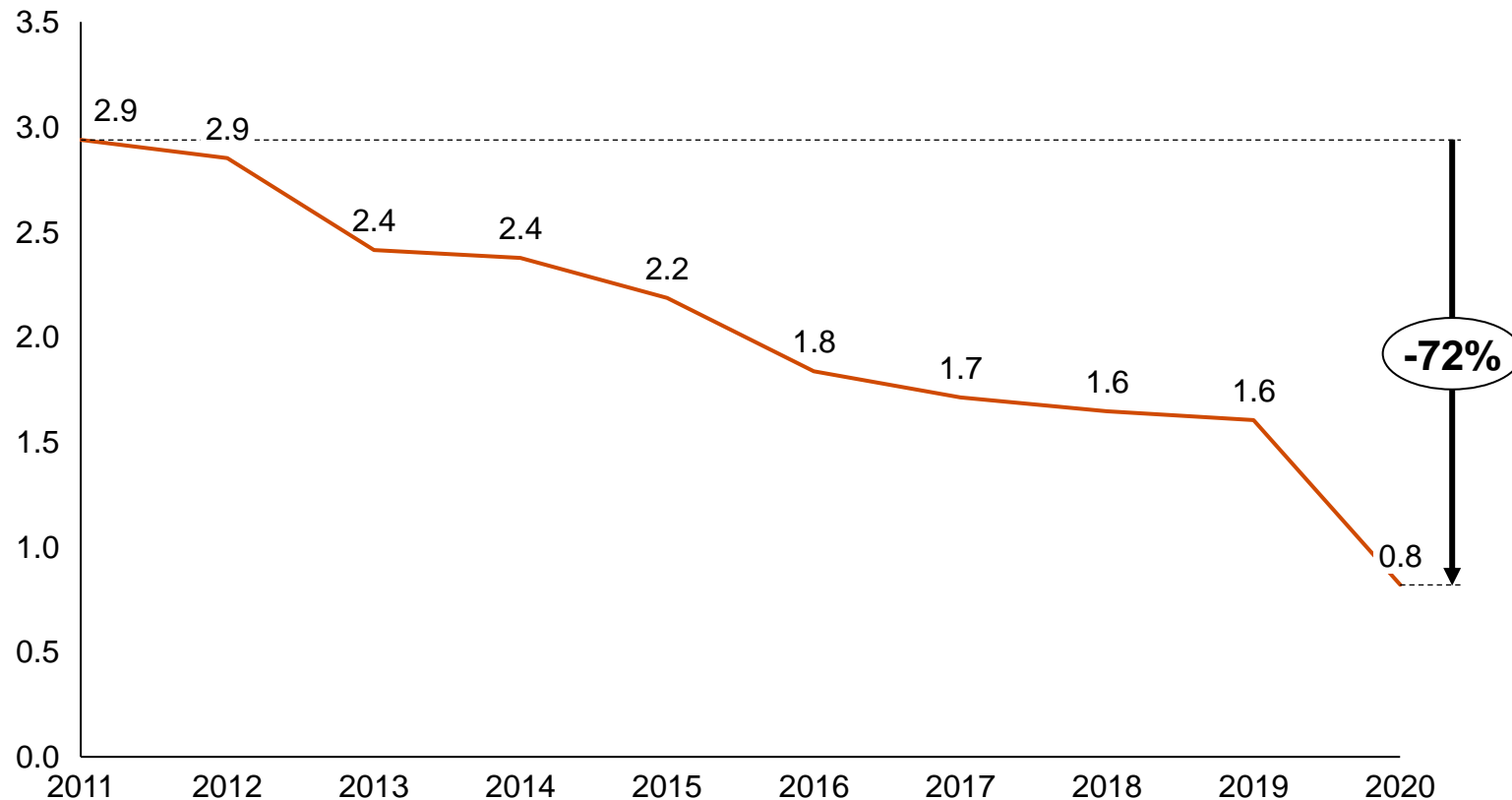


Reizigersaantallen op lijnbussen van Arubus zijn tussen 2011 en 2020 met 72% afgenomen

Reizigers lijnbus Arubus over tijd

Aantal reizigers lijnbus² (2011-2020)

In mln.



Observaties

- **Aantal reizigers is afgenomen met 72%** van 2011 tot 2020, waarschijnlijk gedreven (geen onderzoek beschikbaar) door een combinatie van:
 - Doorgevoerde **prijsverhogingen** van 2012 tot en met 2016
 - Toenemende **druk door concurrentie**, bijv. de opkomst van minibussen
 - **Groei van het aantal auto's**¹ per inwoner – van '10 – '14 groeide dit bijv. met 11%
 - Relatief **lage betrouwbaarheid van dienst** t.o.v. eigen auto of taxi
- Gezien het vervoeren van reizigers de kerntaak is van Arubus **drukt een afname hiervan zwaar op de winstgevendheid** van Arubus' business model

Sectie 2: Effectiviteit

Hoofdstuk



- A. **Toegankelijkheid**
- B. **Betrouwbaarheid**
- C. **Betaalbaarheid**
- D. **Duurzaamheid**

Arubus onderhoudt en exploiteert busvervoer en beoogt hiermee een bijdrage te leveren aan bereikbaarheid op Aruba

Formele doelstellingen

Arubus formele doelstellingen

Onderhouden van **autobusdiensten** voor openbaar vervoer en het **exploiteren van autobussen** en andere vervoermiddelen en alles wat daarmee verband houdt



Aruba Maatschappij



Bevolking

Kan verplaatsen van A naar B, bijvoorbeeld om naar het voorzieningen als het ziekenhuis of het vliegveld te gaan



Scholieren

Kunnen reizen van en naar scholen



Werkenden

Kunnen zonder eigen vervoer verplaatsen naar werk met name in de toerisme sector (hotel area)



Toeristen

Kunnen verplaatsen naar toeristische attracties als de hotels, steden en stranden



Bedrijven

Kunnen werknemers zonder eigen vervoersmiddel in dienst nemen







Overheid

Kan economisch relevante gebieden een impuls geven door de mobiliteit te vergroten

Wij beoordelen de effectiviteit van Arubus door de belangrijkste drijvers van publieke waarde te analyseren

Drijvers van publieke waarde

Publieke waarde	Absolute beoordeling	Relatieve beoordeling
 Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none">• Hoe toegankelijk is de fysieke infrastructuur?• Wat is de dekkingsgraad en diensttijden van busvervoer?• Hoe toegankelijk is busvervoer voor kwetsbare groepen?• Hoe toegankelijk is informatievoorziening?	<p><i>Hoe verhoudt dit zich tot regulatorische en statutaire standaarden of afspraken met de overheid?</i></p> <p><i>Hoe verhoudt dit zich tot Arubus eigen doelstellingen?</i></p> <p><i>Hoe verhoudt dit zich tot macro indicatoren over tijd?</i></p> <p><i>Zijn eindgebruikers en/of publieke perceptie tevreden met de behaalde resultaten?</i></p>
 Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Hoe betrouwbaar is het aanbod van publiek transport in termen van punctualiteit, uitval en storingen?	<p><i>Hoe verhoudt dit zich tot andere eilanden/landen?</i></p>
 Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Welke tarieven worden gehanteerd voor busvervoer?	<p><i>Hoe verhoudt dit zich tot andere landen en/of andere (overheids)entiteiten?</i></p>
 Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none">• In hoeverre draagt Arubus bij aan duurzaamheid?	

Toegankelijkheid busvervoer naar stedelijke en economisch relevante gebieden en toeristische attracties is goed geborgd

Dekking lijnbussen Arubus



Observaties

- Toegankelijkheid van **stedelijke gebieden** – Oranjestad, San Nicolas en Noord – is **geborgd**
-  Toegankelijkheid naar **economisch relevante¹** gebieden – hotel area en het vliegveld - is **geborgd**

-  Toegankelijkheid naar **toeristische attracties is niet volledig geborgd**; de zuidoostelijke stranden zijn niet met openbaar vervoer bereikbaar
-  Toegankelijkheid naar **belangrijke voorzieningen** als ziekenhuizen is **geborgd**

Toegankelijkheid vanuit auto-arme wijken is geborgd, maar sociale wijken zijn ondanks concessie minder goed gedekt

Dekking lijnbussen Arubus



Observaties



Toegankelijkheid van **sociale woonwijken** – Sero Patrishi, Bushiri en Mabon – zijn **ondanks in concessie beschreven niet volledig geborgd**: ca. 15 à 20 min. lopen



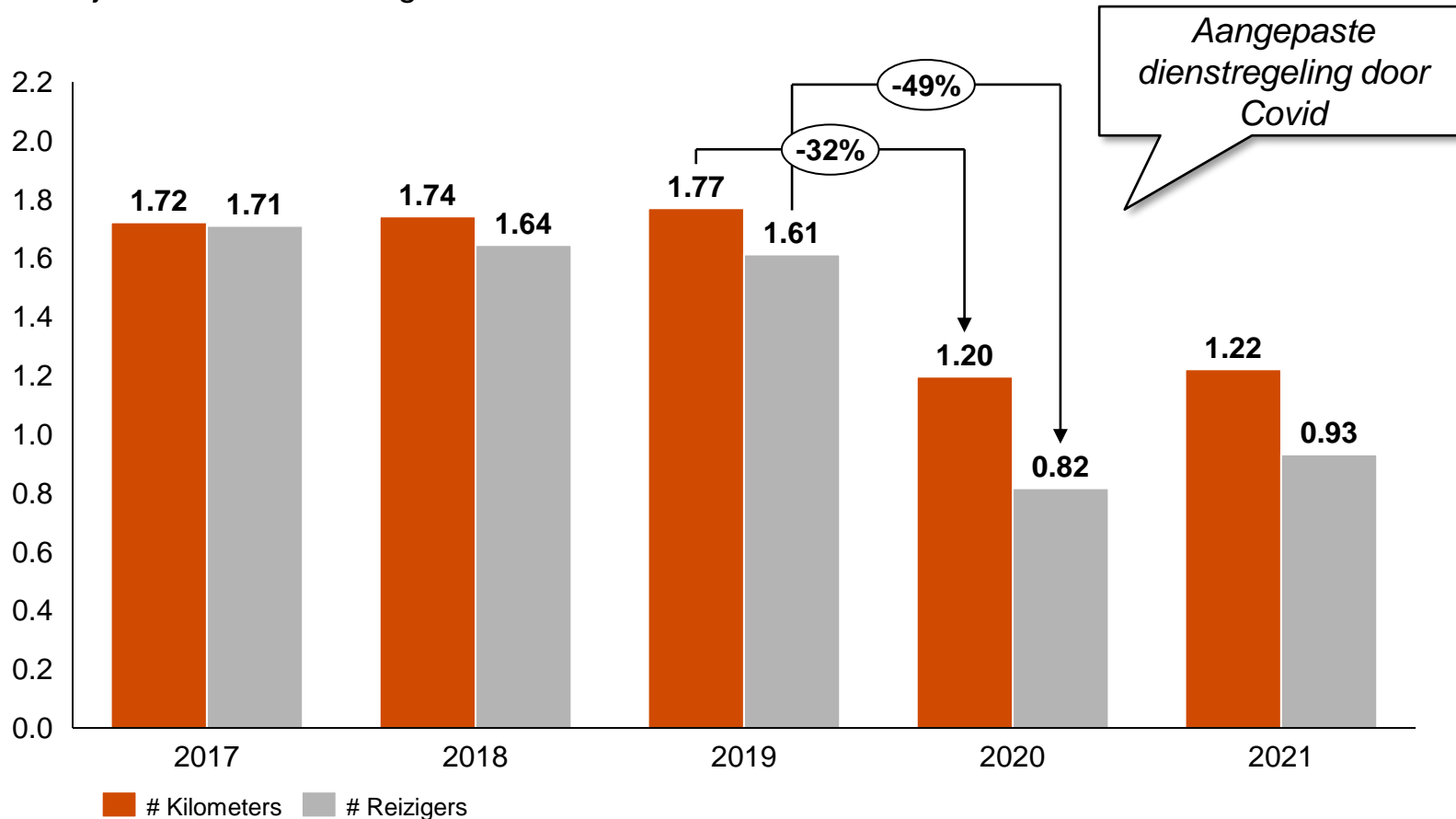
Toegankelijkheid van **auto-arme wijken** - Nassaustraat (Oranjestad), vd Veen Zeppenfeldstraat (San Nicolas) en Village (San Nicolas) – is **geborgd**

Toegankelijkheid is post-Covid licht beperkt door aangepaste dienstregeling met lagere frequentie en samenvoeging lijnen

Aanpassing dienstregeling

Ritkilometers en reizigers (2011 - 2021)

In miljoen kilometer / reizigers










Observaties

- **Reizigersvolume in 2020 met 49% gedaald** t.o.v. 2019 als gevolg van Covid
- Om deze afname (deels) op te vangen heeft Arubus in 2020 de dienstregeling afgeschaald door:
 - Trajecten samen te voegen
 - Trajecten te verwijderen
 - Frequentie op bepaalde buslijnen te verlagen
- Dit resulteerde in een **32% afname** van het aantal gereden kilometers, waarmee de toegankelijkheid licht is afgenomen

Toegankelijkheid met handicap of beperkte mobiliteit is onvoldoende, maar dit ligt deels buiten Arubus' invloed

Toegankelijkheid busvervoer met handicap of beperkte mobiliteit




Onderdeel	 Doven en slechtzienden	 Mensen met lichamelijke beperking	 Oudere reizigers	 Zwangeren	 Mensen met kleine kinderen
 Bus	<ul style="list-style-type: none"> × Geen audiovisuele weergave van haltes 	<ul style="list-style-type: none"> — 15/60 bussen hebben rolstoelplaats en -instap 	<ul style="list-style-type: none"> × Geen ouderen-zitplaats per bus 	<ul style="list-style-type: none"> × Geen zitplaats voor zwangeren 	<ul style="list-style-type: none"> × Geen 4-zitters — 15/60 bussen hebben plaats voor een kinderwagen
 Bushalte	<ul style="list-style-type: none"> × Geen audiovisuele weergave op haltes × Geen blinden-geleide strepen 	<ul style="list-style-type: none"> × Geen haltes met verhoogde stoeprand 	<ul style="list-style-type: none"> × Geen haltes verhoogde stoeprand — Niet alle bushaltes hebben een zitplaats 	<ul style="list-style-type: none"> — Niet alle bushaltes hebben een zitplaats 	n/a
 Service	n/a	<ul style="list-style-type: none"> × Instapservice niet aangeboden 	<ul style="list-style-type: none"> × Instapservice niet aangeboden 	n/a	n/a

Observaties

- Toegankelijkheid voor reizigers met een handicap of beperkte mobiliteit is **onvoldoende geborgd op Aruba**
- Dit ligt echter deels **buiten de invloedssfeer van Arubus** en is een **gedeelde verantwoordelijkheid tussen Arubus en de overheid**
 - Arubus en de overheid zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bussen; deze worden geopereerd door Arubus, maar een groot deel van de nieuwe vloot is door de overheid aangeschaft
 - De infrastructuur (bushaltes) wordt beheerd door de overheid en deze zijn slecht toegankelijk voor reizigers met een handicap of beperkte mobiliteit (e.g. hoge stoepranden, beperkte informatie ondersteuning)
 - Arubus is verantwoordelijk voor aanbod aan services

Met het aanbieden van verschillende kaarten borgt Arubus de toegankelijkheid voor zowel toeristen als inwoners van Aruba

Toegankelijkheid van kaarten kopen

	 Smart card <i>Standaard, studenten, 60+'er</i>	 Regulier buskaartje <i>Enkele rit, retourkaart, dagkaart</i>	 Advantage <i>25-, 50-, 100-rittenkaart</i>
Waar te koop	Online aanvraag- en betalingsproces of aanvraag op hoofdkantoor – kaart moet fysiek opgehaald worden op één van de drie locaties op Aruba	Enkele rit is te koop in de bus, retour- en dagkaarten te koop op busstations van San Nicolas en Oranjestad	Online aanvraag- en betalingsproces of aanvraag op hoofdkantoor – kaart moet fysiek opgehaald worden op één van de drie locaties op Aruba
Hoe te betalen	Kaart met cash ² opladen op één van de 12 locaties verspreid over Aruba – opladen/betalen in de bus is niet mogelijk	Cash betaling – pinbetaling mogelijk voor retour- en dagkaarten op busstations	Kaart met cash opladen op één van de 12 locaties verspreid over Aruba – opladen/betalen in de bus is niet mogelijk
Voor wie	Inwoners Aruba en met name studenten en 60+'ers	Toeristen of andere niet reguliere busreizigers	Inwoners Aruba die veel gebruik maken van busvervoer
Aandeel gebruik¹	55%	26%	19%

Toegankelijkheid van informatie is met name geborgd op het station en de website – informatie op de bushalte is beperkt

Toegankelijkheid van informatie



- × Geen informatie over aankomst haltes betreffende bus
- × Geen overzicht alle buslijnen Aruba
- × Geen informatie over overstap op andere bussen of openbaar vervoer



- × Geen informatie over aankomst- en vertrektijden langskomende bussen op bushaltes
- Overzicht alle buslijnen Aruba op enkel bij bushaltes op toeristische plaatsen



- ✓ Tabel met aankomst- en vertrektijden alle bussen (geen real-time informatie)
- × Geen overzicht alle buslijnen Aruba
- ✓ Servicebalies op busstation



- ✓ Tabel met aankomst- en vertrektijden alle bussen (geen real-time informatie)
- ✓ Overzicht alle buslijnen Aruba
- × Geen app beschikbaar (deze is wel in ontwikkeling)

Arubus voldoet niet volledig aan de concessie; sociale woningen hebben beperkt toegang tot businfrastructuur

Concessie

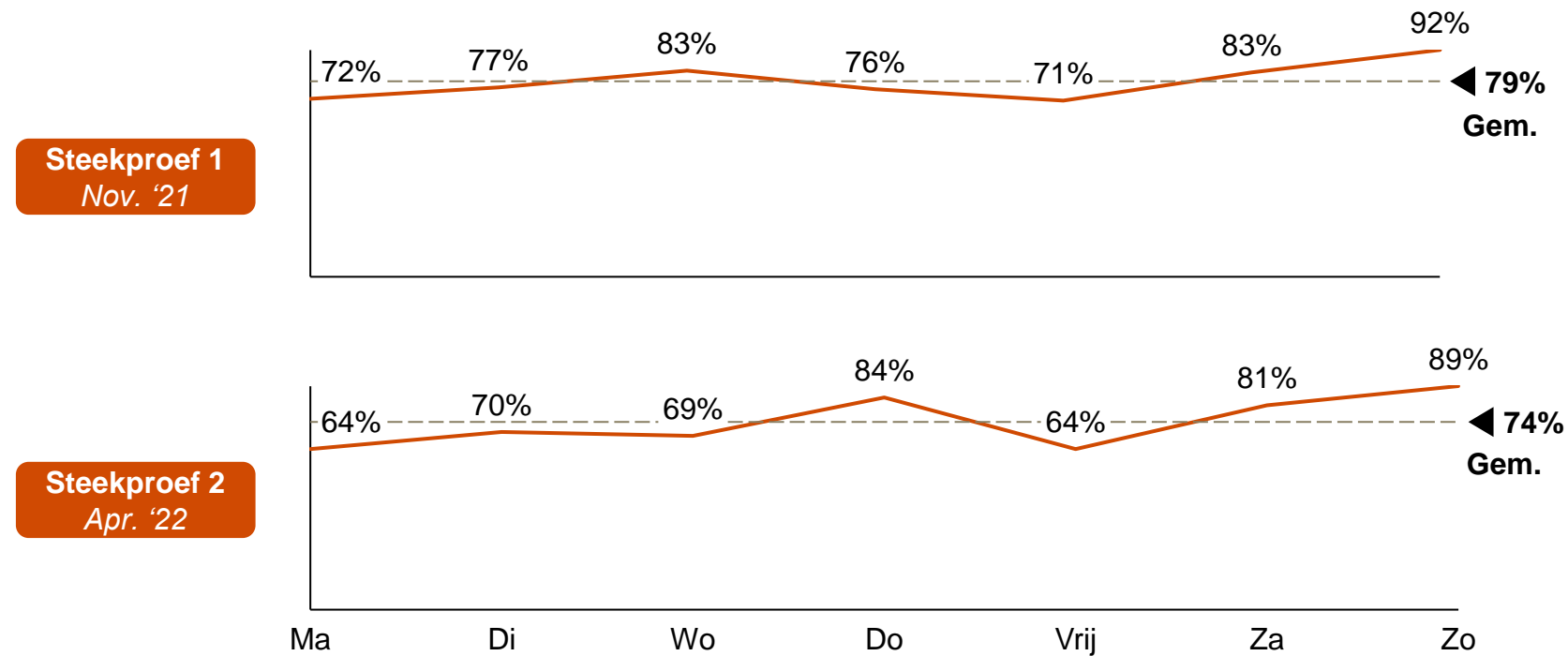
Concessie (beknopt)	Operationalisering	Aan voldaan?
<p>1 Introductie van nieuwe routes naar public housing (Seroe Patrishi, Mabon, Bushiri etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arubus heeft geen nieuwe routes naar public housing aangelegd Deze wijken zijn minder rendabel – additionele financiering is volgens Arubus een voorwaarde 	<i>Niet aan voldaan</i>
<p>2 Toepassen van sociale tarieven Afl. 2,25 per rit en gereduceerd tarief voor bepaalde groepen zoals schoolkinderen, ouderen (60+) en atleten</p>	<ul style="list-style-type: none"> Arubus hanteert 25-/50-/100-rittenkaarten voor Afl. 1,95 – 2,00 per rit Schoolkinderen, ouderen en atleten kunnen gebruik maken van Smart Cards met een gereduceerd tarief 	<i>Aan voldaan</i>
<p>3 Implementatie van smart card</p>	<ul style="list-style-type: none"> Drie typen Smart Cards zijn geïmplementeerd: standaard, studenten en 60+'ers 	<i>Aan voldaan</i>
<p>4 Introductie van 15 nieuwe grote en 16 kleine bussen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Naast de 15 grote bussen en 16 kleine bussen in 2012, zijn er in 2015 6 grote bussen aangeschaft Tussen '19 en '21 zijn 30 grote bussen aangeschaft (28 door de overheid betaald, 2 door Arubus zelf bekostigd) 	<i>Aan voldaan</i>

De punctualiteit van lijnbusdiensten lijkt te zijn verbeterd, maar volledigheid van data m.b.t. punctualiteit ontbreekt

Punctualiteit van aankomst en vertrek

Punctualiteit¹ lijnbusdienst Oranjestad ('21, '22)

In % van bussen op tijd



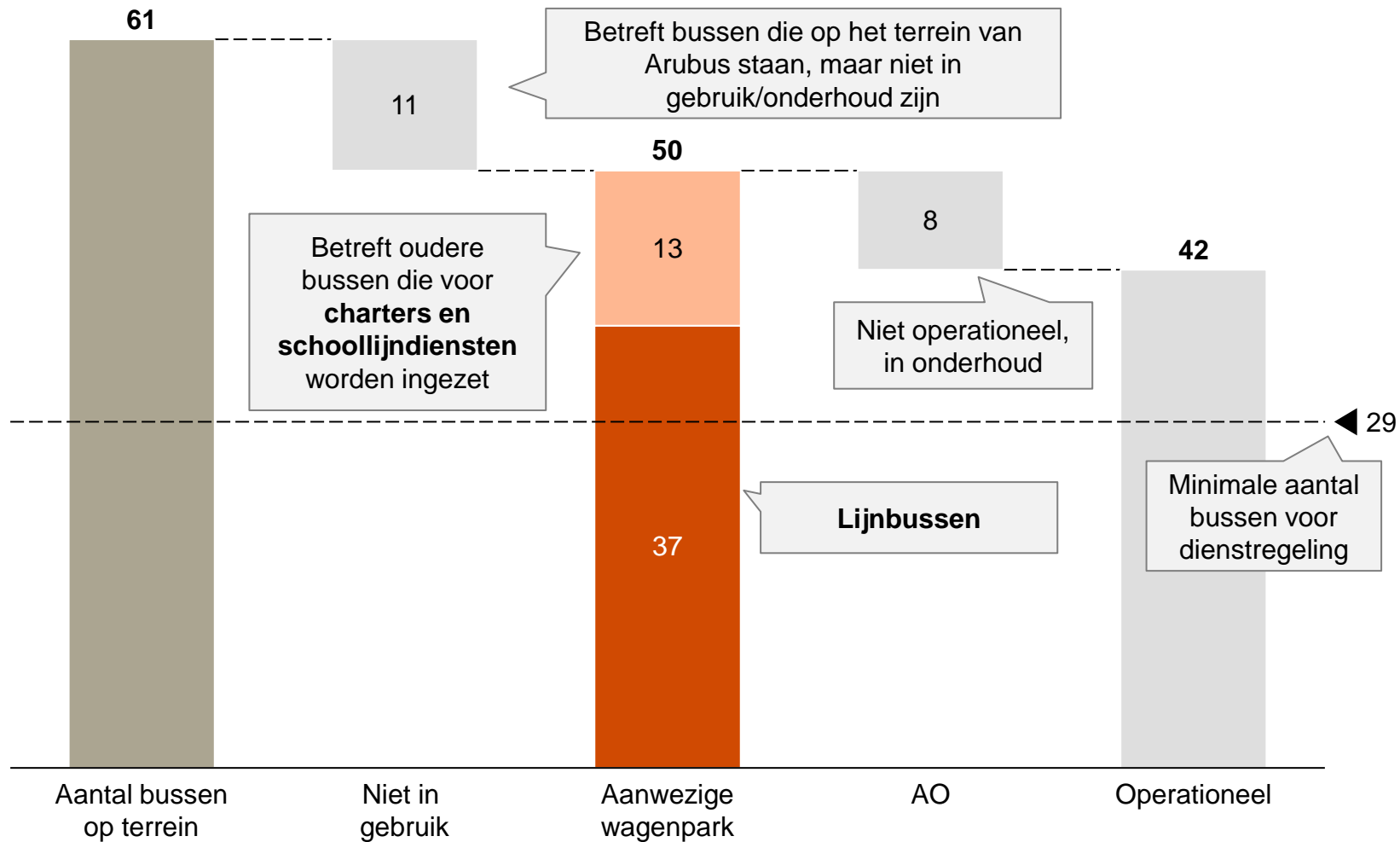
Observaties

- Punctualiteit van Arubus lijkt te zijn verbeterd
 - In twee steekproeven uit November 2021 en April 2022 kwamen respectievelijk **79% en 74% van de bussen op tijd** op de busstations aan
 - Voor **2019 was dit percentage 60-70%** en daarmee lager
- Aruba heeft geen aparte busbaan waardoor punctualiteit van de dienst **niet volledig toe te schrijven is aan Arubus** - welk deel wel toe te schrijven is aan Arubus is echter niet uit de data op te maken

1) Gemeten op basis van vertrek en aankomst van busstation – punctualiteit tussenliggende haltes is niet gemeten; marge van 5 minuten aangenomen
 Bron: University of Aruba, Encuesta, (2014); Punctualiteitsmeting Arubus (2021-2022), Interviews

Betrouwbaarheid van busdiensten wordt geborgd door inzet van bussen uit ruime reservepoule in geval van uitval

Wagenpark Arubus 2022



Observaties

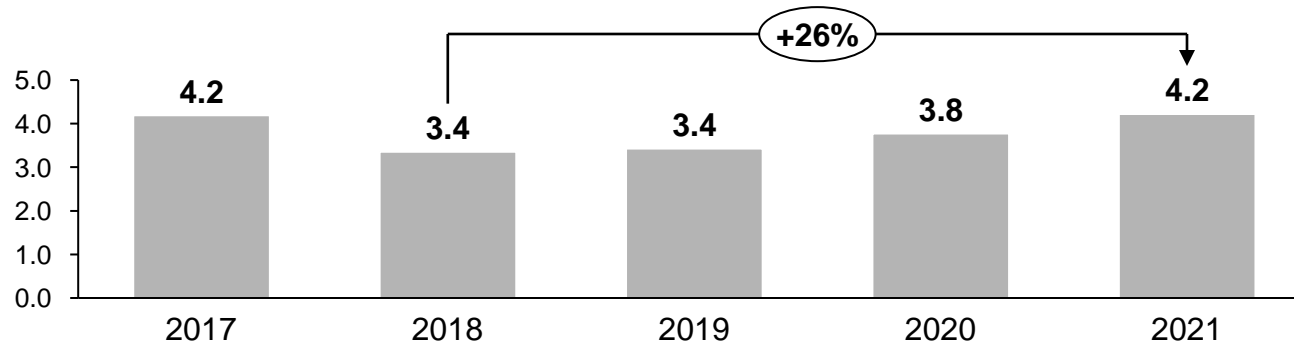
- Om de dienstregeling voor lijnbussen rond te krijgen zijn **29 bussen** nodig (17 lijnbussen en 12 schoolbussen)
- In totaal worden **50 bussen** ingezet op lijndiensten, schooldiensten en charters
- Deze 50 bussen zijn niet het hele jaar beschikbaar door defecten en onderhoud, waardoor gemiddeld **16% van het wagenpark AO** is (o.b.v. januari 2022)
- Gemiddeld zijn ~42 bussen operationeel, wat **voldoende is om de dienstregeling rond te krijgen**; in het geval vanuit uitval door bijvoorbeeld een defect of lekke band kan een vervangende bus worden ingeschakeld
- Pre Covid kwam **uitval van buslijnen** vaker (geen data beschikbaar) voor doordat **geen vervangen materiaal** beschikbaar was (bijv. bij een ongeluk)
 - Buslijnen werden verschoven of geannuleerd bij uitval bus
 - Oorzaak lag met name in hoog AO% van wagenpark

Aantal ongevallen per gereden kilometer neemt toe wat impact heeft op uitval van diensten en veiligheid van service

Ongevallen en type ongeval Arubus

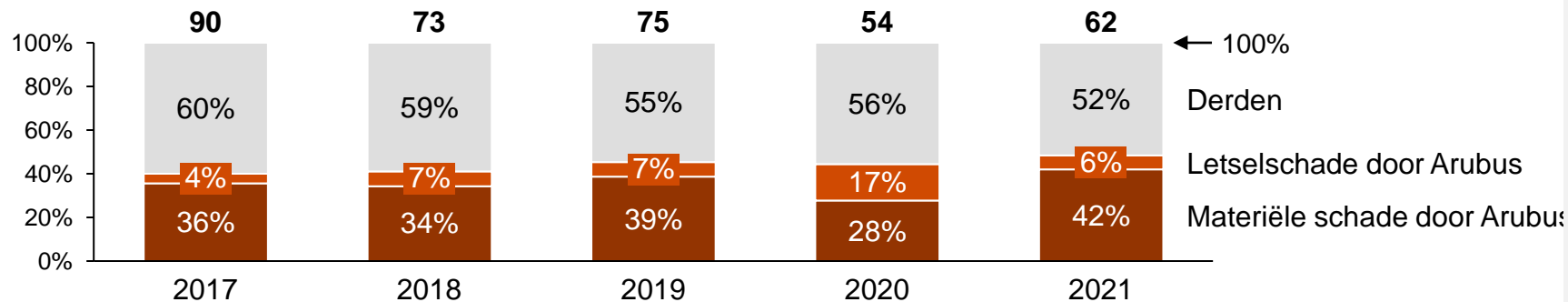
Ongevallen Arubus (2017-2021)

In ongevallen per 100k km



Segmentering ongevallen naar toedracht

In % van totaal



Observaties

- Buschauffeurs zijn **onveilig** gaan rijden in de afgelopen jaren
 - Het aantal **ongevallen per kilometer is toegenomen** van 2018 tot en met 2021 met 26%
 - Daarbij neemt het **aandeel veroorzaakt door derden af**, i.e. het aandeel veroorzaakt door Arubus neemt toe
- Daarbij heeft dit redelijkerwijs ook een **negatieve implicaties voor de betrouwbaarheid** – gezien een bus(lijn) tijdelijk uitvalt na een ongeval

Arubus borgt betaalbaarheid van diensten door gereduceerde tarieven voor 60+'ers, studenten en veelgebruikers

Tariefdifferentiatie



Regulier buskaartje
*Enkele rit, retourkaart,
dagkaart*

Buskaartje (contante of pin betaling zonder fysiek buskaartje)

- Enkele rit – Afl. 4,50
- Retourkaart – Afl. 8,75
- Dagkaart – Afl. 17,50



Smart card
*Standaard, studenten,
60+'ers*

Concrete invulling van afspraken uit concessie

- *Standaard* – Afl. 3,00 per rit*
 - *Studenten* – Afl. 1,50 per rit* (tijdens school uren 5:00-23:00)
 - *60+'ers* – 40 gratis ritten per maand, daarna Afl. 3,00 per rit*
- * Excl. Afl. 15 registratiekosten Smart Card



Advantage
*Veelgebruikers
(Meerrittenkaart)*

Meerrittenkaart

- *25 rittenkaart* – Afl. 50
- *50 rittenkaart* – Afl. 100
- *100 rittenkaart* – Afl. 195

Observaties

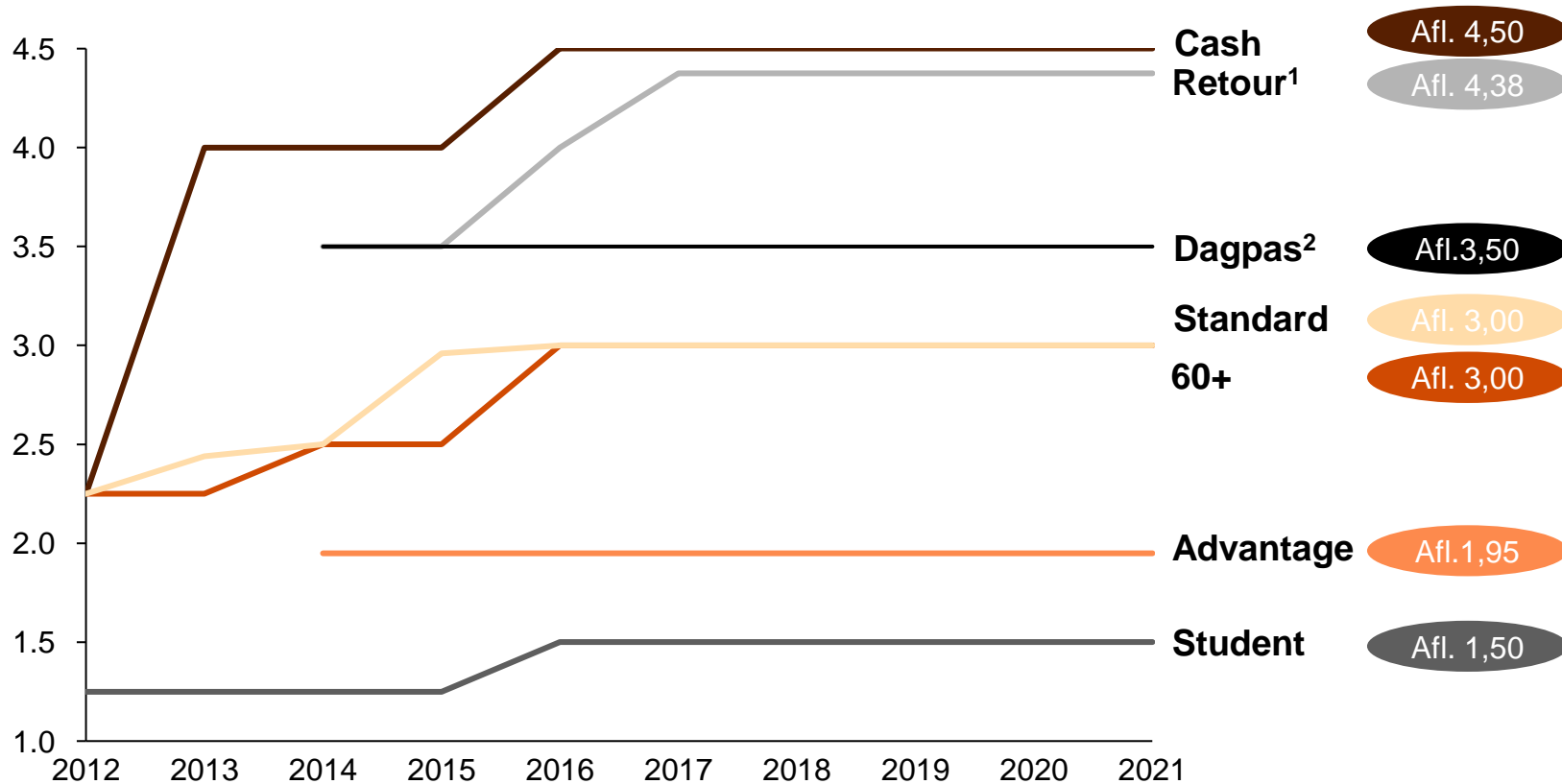
- In de concessie staan twee concrete eisen opgenomen m.b.t. tickets
 - **Tariefdifferentiatie** voor specifieke groepen zoals schoolkinderen, ouderen (60+) en atleten
 - Invoering van een **Smart Card systeem**
- Arubus combineert, en **voldoet daarmee aan, deze twee vereisten** door de tariefdifferentiatie terug te laten komen in de verschillende Smart Card producten

Na een stijging tussen '12-'17 zijn prijzen constant in afgelopen 5 jaar en daarmee is busvervoer betaalbaarder geworden

Tarieven busvervoer over tijd

Ritprijs voor verschillende reisproducten (2012 - 2022 ¹⁾)

In Afl.



Observaties

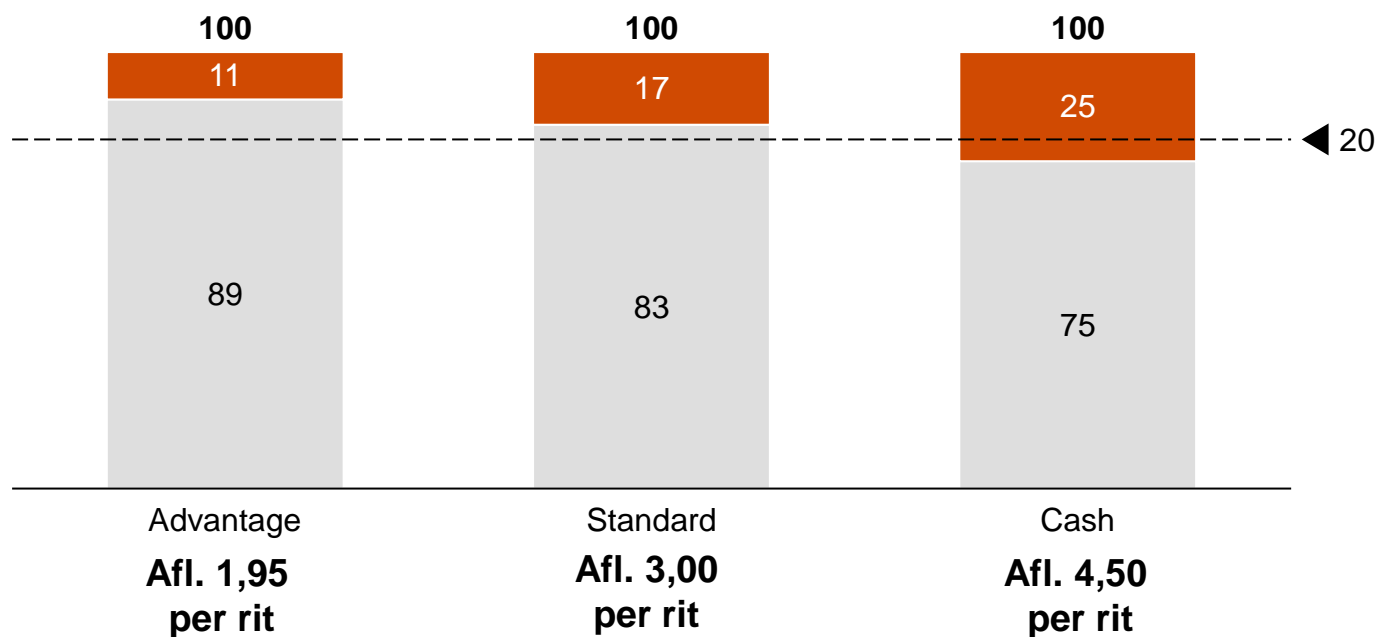
- In concessie is voor het startjaar 2012 de prijs vastgesteld op **Afl. 2,25 per rit**, met de eis om gereduceerde tarieven in te voeren voor specifieke groepen
- Tussen 2012-2017 zijn prijzen van de verschillende reisproducten **gestegen met tussen de 20-100%** en busvervoer is daarmee minder betaalbaar geworden
- Sinds 2017 is geen tariefwijziging meer doorgevoerd, waardoor gegeven inflatie, busvervoer **relatief betaalbaarder is geworden in afgelopen 5 jaar**
 - Constante prijzen afgelopen 5 jaar
 - Over de periode 2017-2021 was de inflatie ca. +15%³

1) Retourprijs (Afl. 8,75) gedeeld door twee; 2) Op basis van 5 ritten per dag (prijs dagpas is Afl.17,50.); 3) Op basis van gemiddelde inflatie van 2002 t/m 2019, van <https://data.imf.org/?sk=4c514d48-b6ba-49ed-8ab9-52b0c1a0179b&slid=1501617220735>

Bron: Arubus website, Reliant (2017), Interviews

Voor de 20% laagste inkomensgroep van de bevolking is reizen met de bus alleen via een Smart Card voordeelpas betaalbaar

Transportkosten als % van besteedbaar inkomen per product



Observaties

- Transport kan een aanzienlijk deel van het huishoudelijk inkomen opnemen, met name voor relatief laag inkomen huishoudens
 - Laagste inkomensgroep ~20% van de huishoudens verdient minder dan ~**Afl. 1.800 per maand**
 - Veelvoorkomende reisbeweging op Aruba zijn **hotelwerkers** die in San Nicolas wonen en werken in de hotels rond Palm Beach
 - Afgezet tegen verschillende Arubus transportproducten wordt daarmee **11-25% van het inkomen** aan transportkosten worden besteed
- Streefcijfer is dat **maximaal 20%¹ van het besteedbaar inkomen aan transport** zou moeten worden uitgegeven
- **Alleen met een Smart Card** (Advantage of Standard) blijft de maandelijkse uitgave aan bustransport **onder de betaalbaarheidsgrens** van 20%
- Om het tarief van Afl. 1,95 te hanteren moeten 100 ritten, **vooraf worden ingekocht** voor Afl.195
- Ter vergelijking, een CBS rapport uit 2016 geeft aan dat gemiddeld gezien **12,1% van totaal huishoudelijke consumptie op Aruba wordt besteed aan transport**



Voorbeeldsituatie – relatief laag inkomen

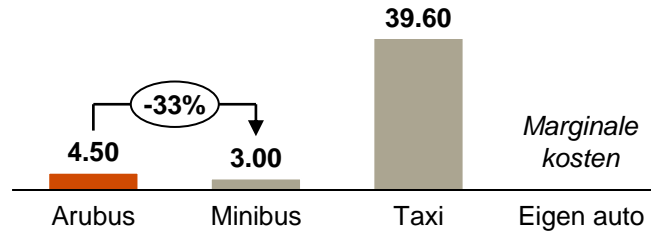
- Beroep: hotelmedewerker
- Salaris (netto): fl. 1.800 per maand
- Werkdagen per maand: 25
- Transport: bus
- Traject: San Nicolas – Palm Beach (vergt overstap in Oranjestad – 2 tickets per rit)

Arubus' prijzen zijn hoog vergeleken met andere eilanden, en op Aruba is de minibus een sterk betaalbaar alternatief

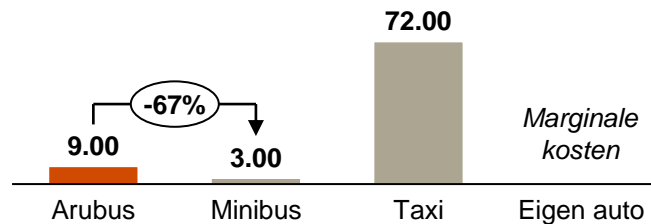
Analyse tarieven

Vergelijking met concurrenten

Vliegveld → Oranjestad
In Afl.

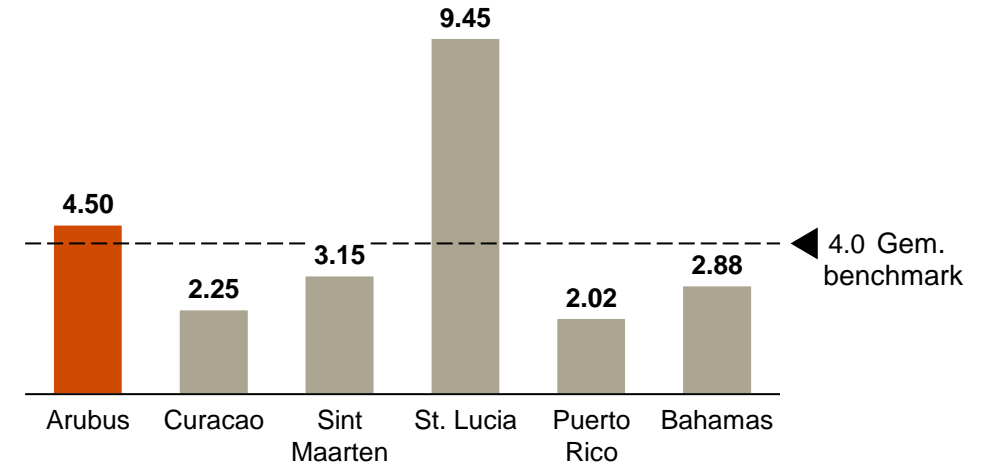


S. Nicolas → Hotel Area
In Afl.



Vergelijking met andere eilanden

Enkele rit¹
In Afl.



- **Minibus is een sterk alternatief van Arubus**
 - De prijzen van de minibus zijn ~30 – 70% lager dan Arubus
 - Serviceniveau is vergelijkbaar met Arubus

- Arubus' prijzen voor een enkele rit zijn **hoger dan de benchmark** van andere Caribische eilanden

1) Niet gecorrigeerd voor prijsniveau van het land;

Bron: Curacao, gemiddelde van twee ritprijzen, <https://autobusbedrijf.com/nl/dienstregeling>; St. Maarten, gemiddelde van twee ritprijzen, <https://www.st-maarten.com/index.php/blog2/610-weekly-edition-2018/1493-how-to-explore-st-maarten-with-public-transport>; St. Lucia, gemiddelde van ritprijzen, <https://www.stlucia.org/en/plan-your-trip/getting-around/#:-:text=These%20buses%20run%20at%20various.the%20island's%20culture%20up%20close>; Puerto Rico, gemiddelde van twee ritprijzen, <https://sanjuanpuertorico.com/bus-routes-map/>; Bahamas, gemiddelde van routes, <https://www.tripadvisor.com/Travel-g147414-s303/Bahamas:Caribbean:Public.Transportation.html>

In verleden zijn duurzaamheid activiteiten geïnitieerd, maar gezien huidige financiële problematiek krijgt dit geen prioriteit

Duurzaamheid activiteiten Arubus

“De Arubaanse regering heeft zich ten doel gesteld om in 2020 **volledig onafhankelijk te zijn van fossiele brandstoffen**. Dat betekent onder meer dat alle voertuigen tegen die tijd gebruikmaken van **elektrische** aandrijving [...] Nationale openbaar vervoersbedrijf Arubus N.V. heeft de intentie uitgesproken om in de komende jaren **twintig elektrische bussen** af te nemen.”

- ZerAuto (2013)

“In 2013 is in een pilot uitgevoerd m.b.t. het gebruik van elektrische bussen – Uitkomst van de pilot was dat elektrisch busvervoer voor Aruba voor nu niet zou werken” - **Management interviews**

“Tussen 2013 en nu zijn geen andere initiatieven meer getest – gezien de huidige (financiële) problematiek heeft dat ook geen prioriteit. Wel willen we binnenkort het gebruik van zonnepanelen onderzoeken”

- **Management interviews**

Observaties

- In de statuten, Landsverordeningen en concessie staan **geen formele doelen** opgenomen met betrekking tot duurzaamheid
- Wel is de ambitie uitgesproken om in 2020 **onafhankelijk te zijn van fossiele brandstoffen**
- Arubus heeft een **elektrische bus aangeschaft** en deze uitvoerig getest, maar is tot de conclusie gekomen dat elektrisch busvervoer op Aruba voor nu nog niet werkbaar is (initiële plan was om 20 elektrische bussen op Aruba te laten rijden)
- Gezien recente financiële problematiek is de aandacht voor **duurzaamheid op dit moment geen prioriteit**

Sectie 3: Efficiëntie

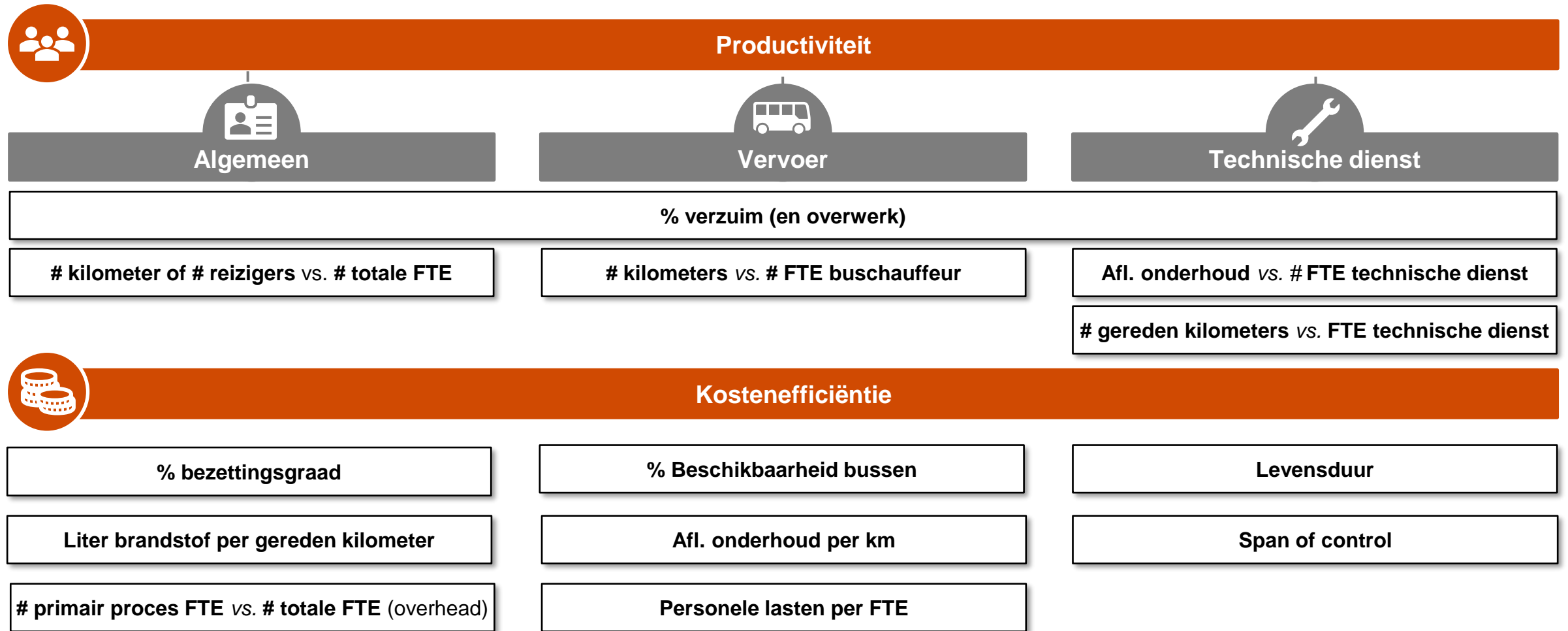
Hoofdstuk



- A. **Productiviteit en kostenefficiëntie**
- B. **Financiën**
- C. **Arbeidsvoorwaarden**

In de beoordeling van de efficiëntie van Arubus focussen we op productiviteit en kostenefficiëntie

Efficiëntie raamwerk

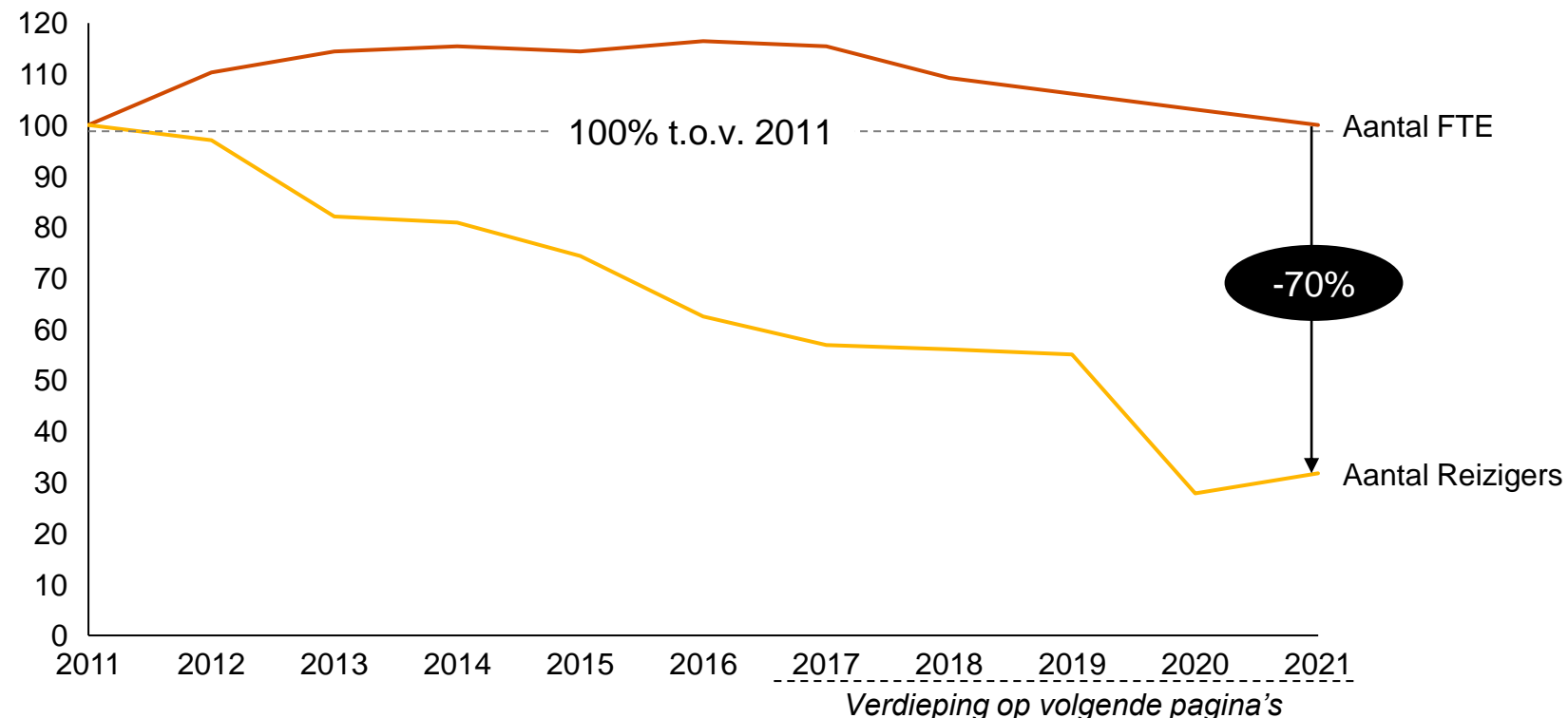


In de afgelopen 10 jaar zijn reizigersaantallen met ~70% afgenomen, maar de organisatie is beperkt meebewogen

reizigers vs. # totale FTE

Ontwikkeling FTE en reizigers ('11-'21)

In index (2011 = 100%)



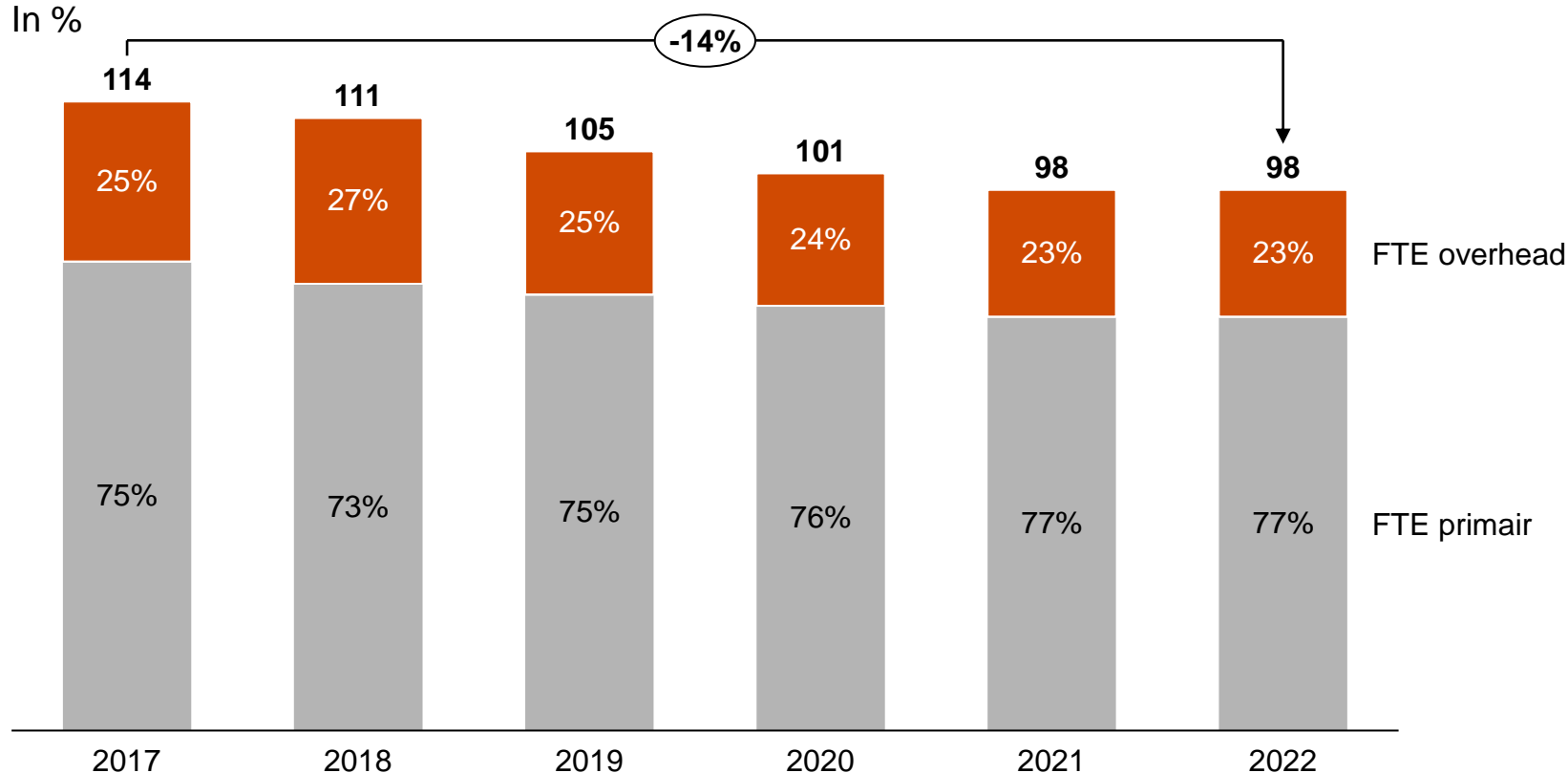
Observaties

- Aantal reizigers volgt een **lange termijn dalende trend** in de afgelopen 10 jaar, mogelijk gedreven door:
 - Toename van de ticketprijs
 - Toename van concurrentie (toename in aantal vergunningen) alternatieve vervoersmodaliteiten zoals minibussen, taxi's en auto's
 - Reputatie en sociale status gelinkt aan gebruik van busvervoer
- In '20-'21 heeft Covid deze lange termijn trend versterkt in 2020-2021
 - Mensen zijn (deels) thuis gaan werken waardoor de vraag naar busvervoer is afgenomen
 - Dienstregeling is afgeschaald
- Verwachting is dat **aantal busvervoer reizigers slechts deels herstelt** doordat op alternatieve vervoersmodaliteiten is overgestapt (e.g. carpool of in sommige gevallen aanschaf eigen auto)

Arubus is er enigszins in geslaagd om tussen '17-'21 zowel het aantal FTE als het relatieve aandeel overhead te verlagen

primair proces FTE vs. # totale FTE (overhead)

Ontwikkeling FTE primair en overhead ('17-'22)



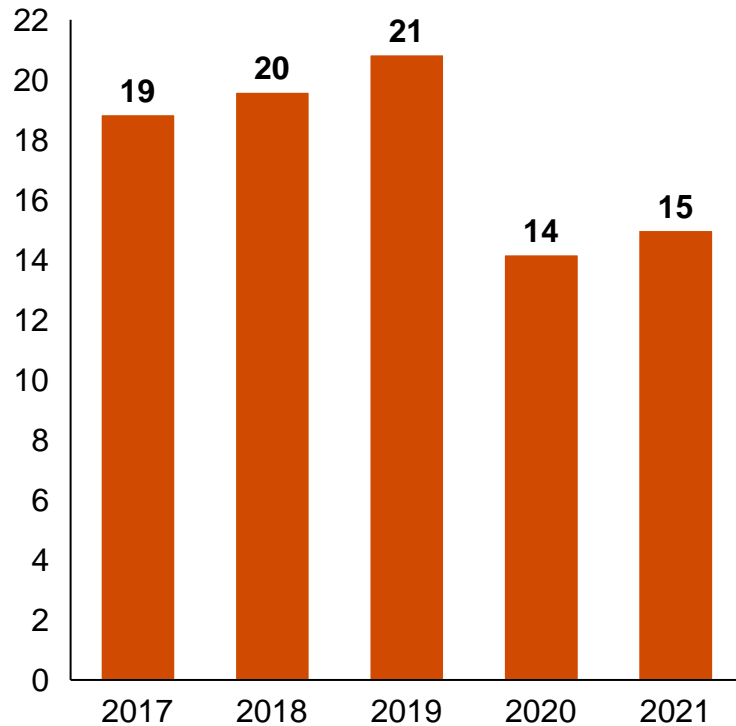
Observaties

- Arubus heeft het aandeel **overhead verkleint** (van 25% in '17 naar 23% in '22) – wat een efficiëntere operatie impliceert
 - **Overhead (-21%) is relatief sneller afgenomen** dan het primaire proces (-12%)
 - Arubus' heeft aandeel overhead verminderd door te snijden in de functies **administratief medewerker** (-4 FTE) en **huishoudelijk personeel** (-2 FTE)
- Arubus' **overheadpercentage is daarnaast ook lager dan het gemiddelde van de publieke sector** (~31%) – wat ook een efficiënte overhead ten opzichte van de benchmark impliceert

Daarmee is tussen '17-'19 een geringe stijging van overall productiviteit gerealiseerd, onderbroken door Covid in '20

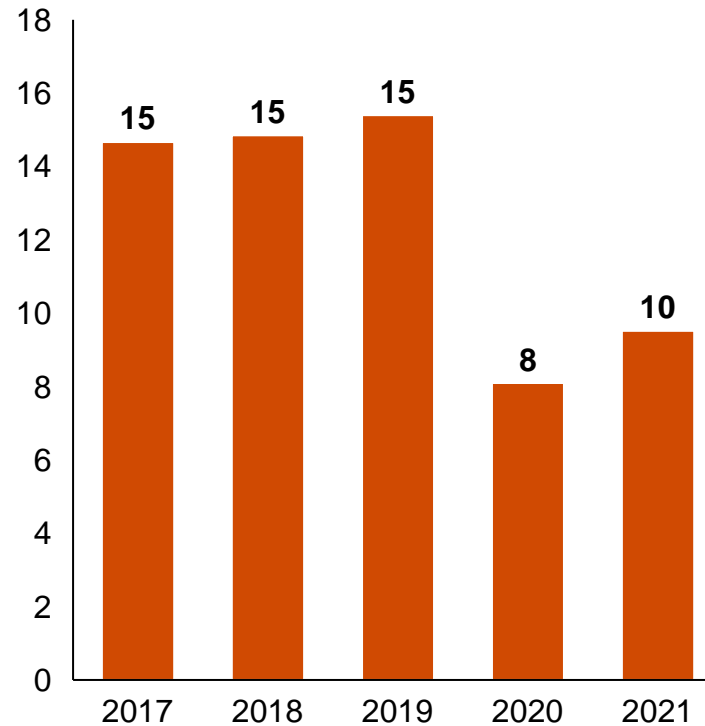
gereden km vs. # totale FTE

Ontwikkeling gereden km per FTE ('17-'21)
In km/FTE (x1.000)



reizigers vs. # totale FTE

Ontwikkeling reizigers¹ per FTE ('17-'21)
In km/FTE (x1.000)



Observaties

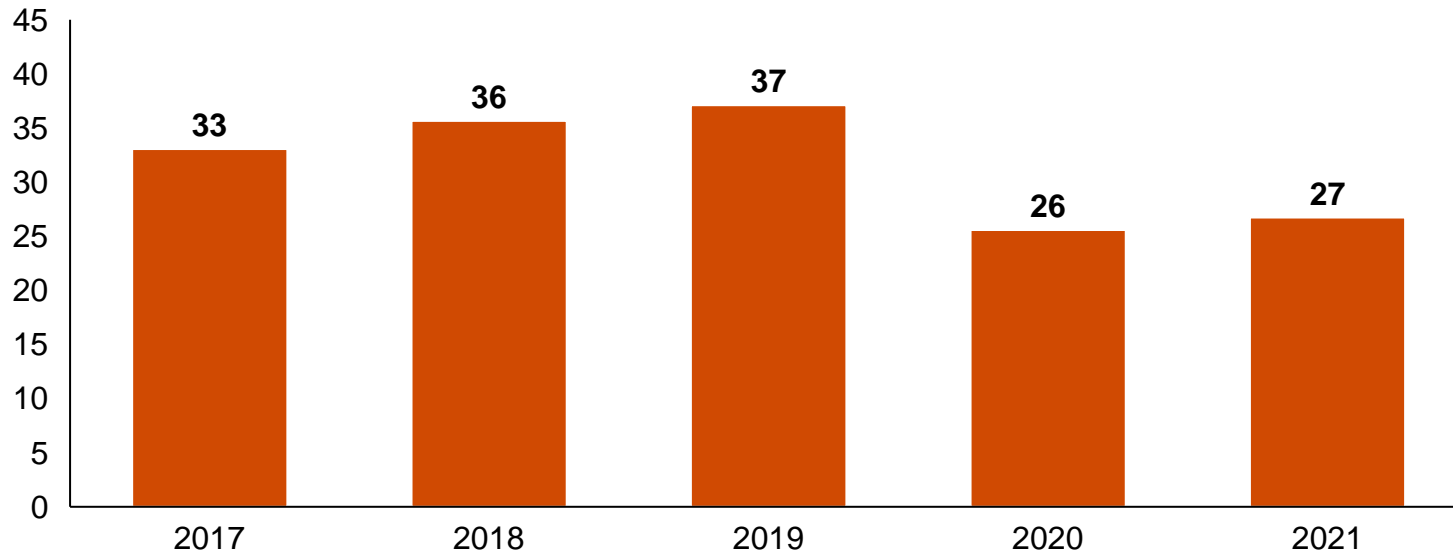
- Over periode 2017-2019 is overall productiviteit toegenomen doordat aantal FTE sterker daalt dan gereden km en totaal aantal reizigers
 - Totaal aantal **FTE is met ~8% afgenomen** van 114 tot 105 FTE
 - **Gereden km is relatief constant** gebleven over dezelfde periode (+2%)
 - **Aantal reiziger is gedaald met ~3%**
- In 2020 heeft Covid deze trend doorbroken met een scherpe daling van productiviteit door afnemende vraag en afschaling van de dienstregeling

De productiviteit van buschauffeurs is gedaald, doordat het aantal gereden km sterker daalden dan reductie in FTE

gereden km vs. # FTE buschauffeurs

Ontwikkeling gereden km per FTE buschauffeur ('17-'21)

In km/FTE (x1.000)



65	61	59	56	55	FTE buschauffeur
2,1 mln.	2,2 mln.	2,2 mn.	1,4 mln.	1,5 mln.	Gereden kilometer

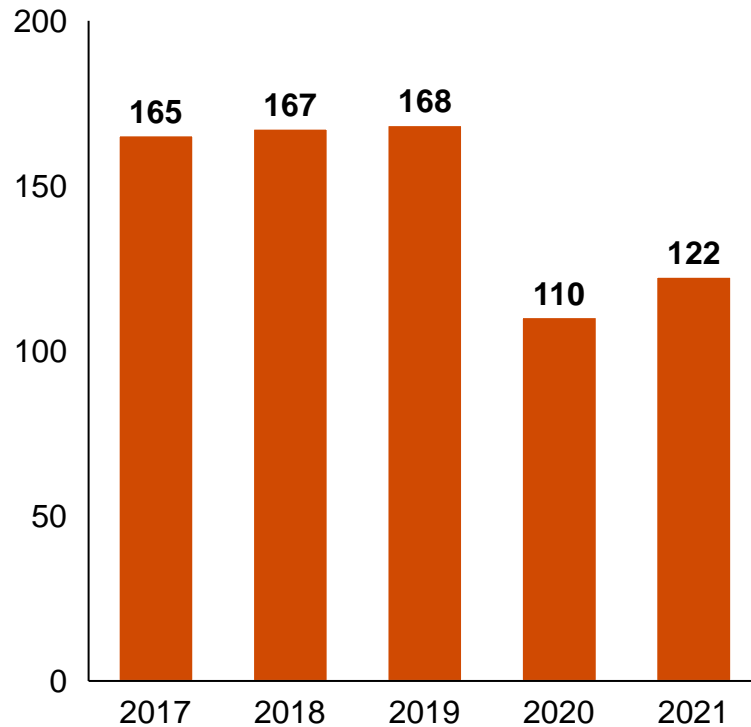
Observaties

- Totaal aantal FTE buschauffeurs (lijndienst, schoolbus, charter en in opleiding) is gedaald met 10 FTE (~7%)
- Bij gelijke dienstregeling (voornaamste driver voor aantal gereden km) neemt met een FTE daling de productiviteit toe; dit is het geval in '17-'19
- Door afschaling van de dienstregeling m.b.t. Covid is de productiviteit afgenomen ondanks dat het aantal chauffeurs met 4 FTE is afgenomen

Ook de belasting op de technische dienst is afgenomen, gedreven door lagere inzet van bussen en vernieuwing vloot

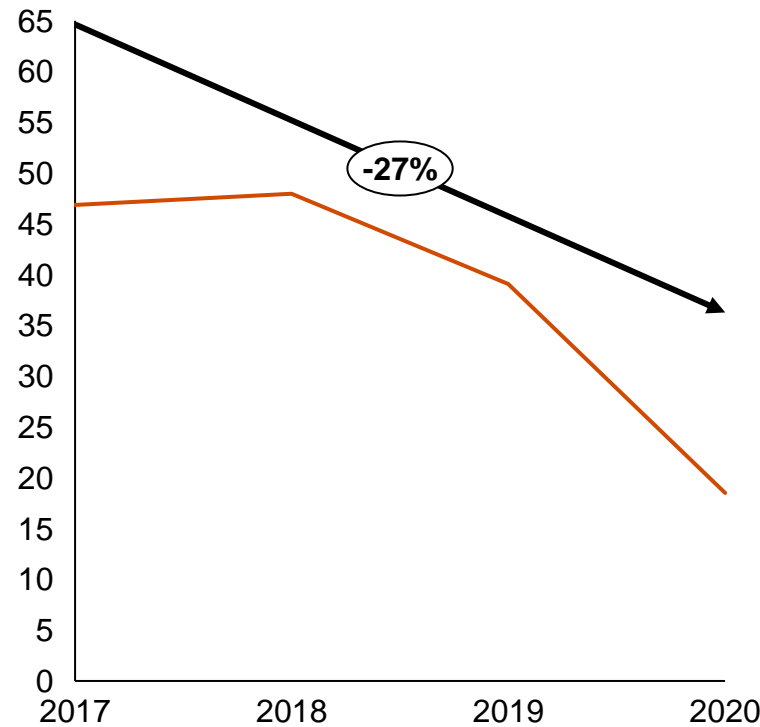
gereden km vs. # FTE onderhoud

Ontwikkeling gereden km per FTE ('17-'21)
In km/FTE (x1.000)



Onderhoudskosten vs. # FTE onderhoud

Onderhoudskosten per FTE ('17-'21)
In Afl. onderhoud/FTE (x1.000)



Observaties

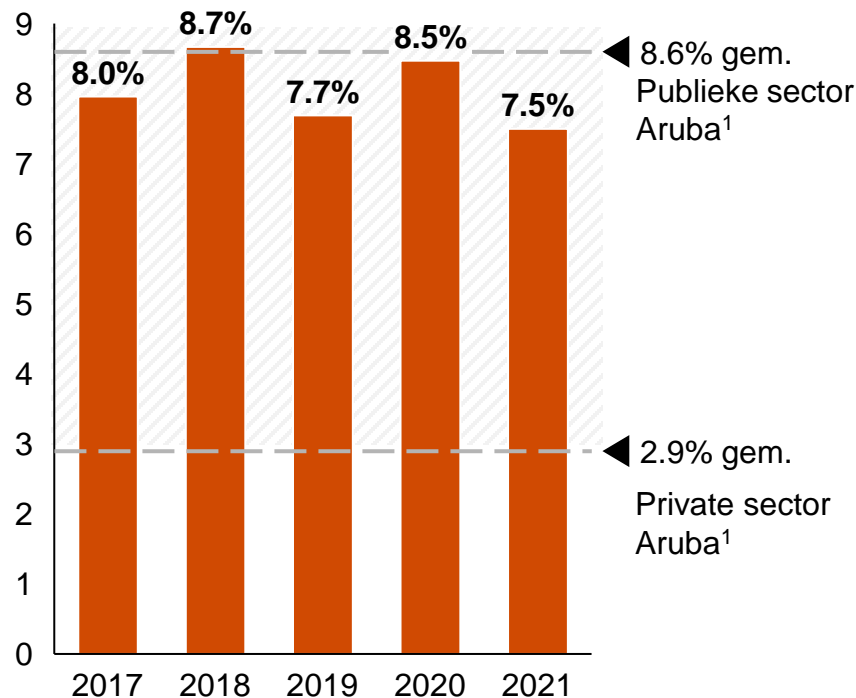
- Totaal aan 13 FTE onderhoud binnen Arubus, en dit is constant tussen '17-'21
- Productiviteit o.b.v. gereden km relatief constant tussen '17-'19 doordat zowel FTE als km gelijk is gebleven
- Daling productiviteit in 2020 is het gevolg van Covid en afgeschaalde dienstregeling
- Onderhoudskosten per FTE met ~27% gedaald tussen 2017 en 2020
 - Er zijn **minder km gereden** als gevolg van afschalen dienstregeling
 - Vernieuwing van het wagenpark resulteert in een lagere onderhoudsbehoefte; op totaalniveau zijn de absolute **onderhoudskosten voor Arubus gedaald van Afl. 609k naar Afl.241k**

Arubus kampt met hoog ziekteverzuim en hoge overwerk- kosten – grotere reservepoule in '20 heeft kosten beperkt

% Verzuim (en overwerk)

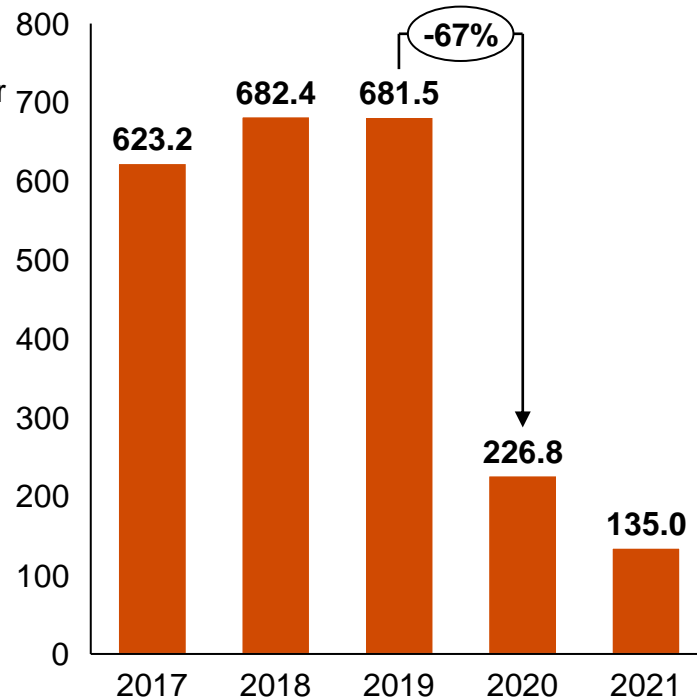
Ziekteverzuim Arubus ('17-'21)

In % verzuim t.o.v. werkbare uren



Overwerkkosten Arubus ('17-'20)

In Afl. (x1.000)



Observaties

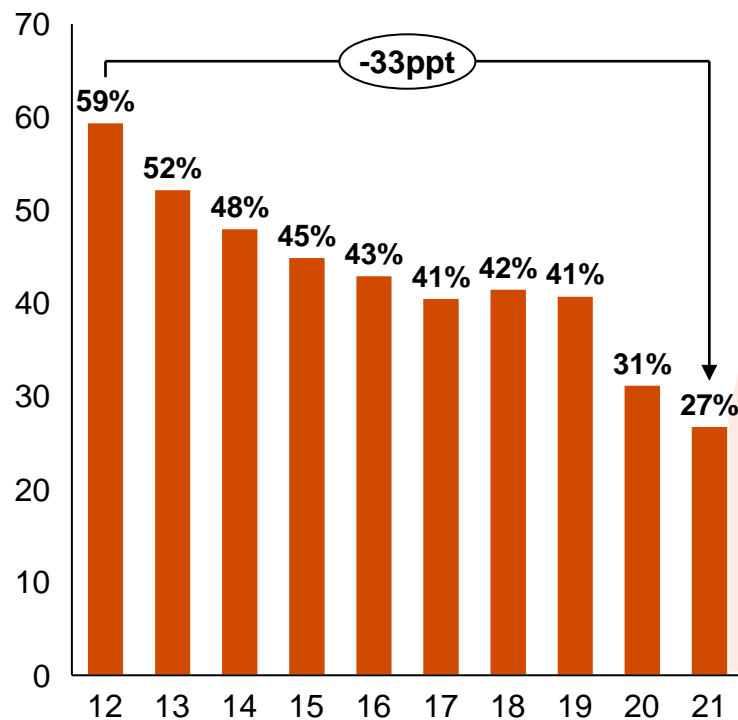
- **Ziekteverzuim is hoog**, aan bovenkant van bandbreedte tussen private sector (2,9%) en publieke sector (8,6%) in Aruba
- Hoog ziekteverzuim heeft geresulteerd in **aanzienlijke overwerkkosten** ('17 t/m '19 ~7% van de personele lasten), gedreven door vervanging van diensten tegen 200% kostenvergoeding
- In 2020 zijn totale overwerkkosten met **67% gedaald door aanpassing dienstregeling**
 - ~80% van overwerkkosten wordt gemaakt door de vervoersdienst
 - Afschaling dienstregeling i.v.m. Covid heeft tot grotere reservepoule aan chauffeurs geleid, wat resulteert in minder overwerkuren
- Arubus wil ziekteverzuim structureel verminderen en heeft daartoe in '22 het **ziektebeleid aangepast** waardoor werknemers op dag 1 van ziekmelding een bedrijfsarts moeten zien – verwachting is dat dit verzuim beperkt

Daarnaast is bezettingsgraad lijnbussen met 33ppt afgenomen en bestaan grote verschillen in bezettingsgraad tussen lijnen

% bezettingsgraad

Bezettingsgraad lijnbussen ('12-'21)

In % t.o.v. maximale capaciteit



Lijn	Bezetting	
L1	Oranjestad – San Nicolas via Dakota	24%
L2	Oranjestad – San Nicolas via Dakota, Caya Jose Geerman, Lago Heights	40%
L3	Oranjestad – San Nicolas via Cumana, Santa cruz & Bernardstraat	36%
L5	Oranjestad – Macuarima	7%
L6	Oranjestad – Marriott via Noord	14%
L7	Oranjestad – Sabana Basora	13%
L10	Oranjestad – Arashi/Marriott	19%
L11	San Nicolas – Marriott – Oranjestad	58%

Observaties

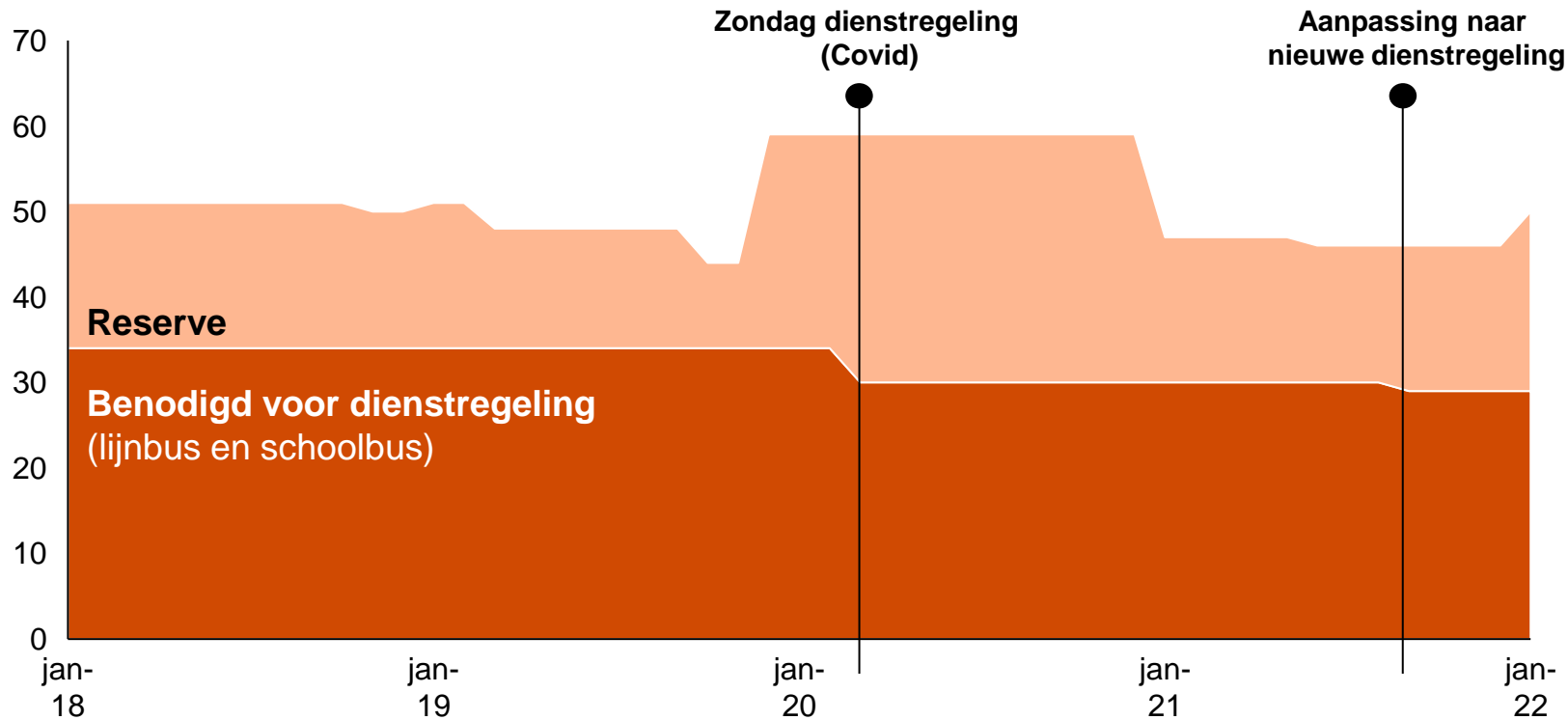
- Bezettingsgraad met 33ppt afgenomen door dalende passagiers (~70% daling) tussen '12-'21 met gelijkblijvende dienstregeling (tot 2020)
- In 2020 is de dienstregeling afgeschaald, maar is het aantal passagier relatief sterker gedaald waardoor bezettingsgraad verder is gedaald
- Sterke verschillen bestaan in bezettingsgraad tussen lijnen
 - L5 is laagst bezette lijn, en bedient het dunner bevolkte binnenland van Aruba vanuit Oranjestad
 - L11 is de drukst bezette route, die eenmaal per dag in de ochtend woon-werk vervoer faciliteert vanuit San Nicolas direct naar het Hotelgebied

Arubus heeft meer bussen dan benodigd voor de dienstregeling, waardoor kapitaal niet optimaal lijkt benut

% Beschikbaarheid bussen

Totaal aantal bussen t.o.v. benodigd voor dienstregeling ('18-'22)

In # bussen



Observaties

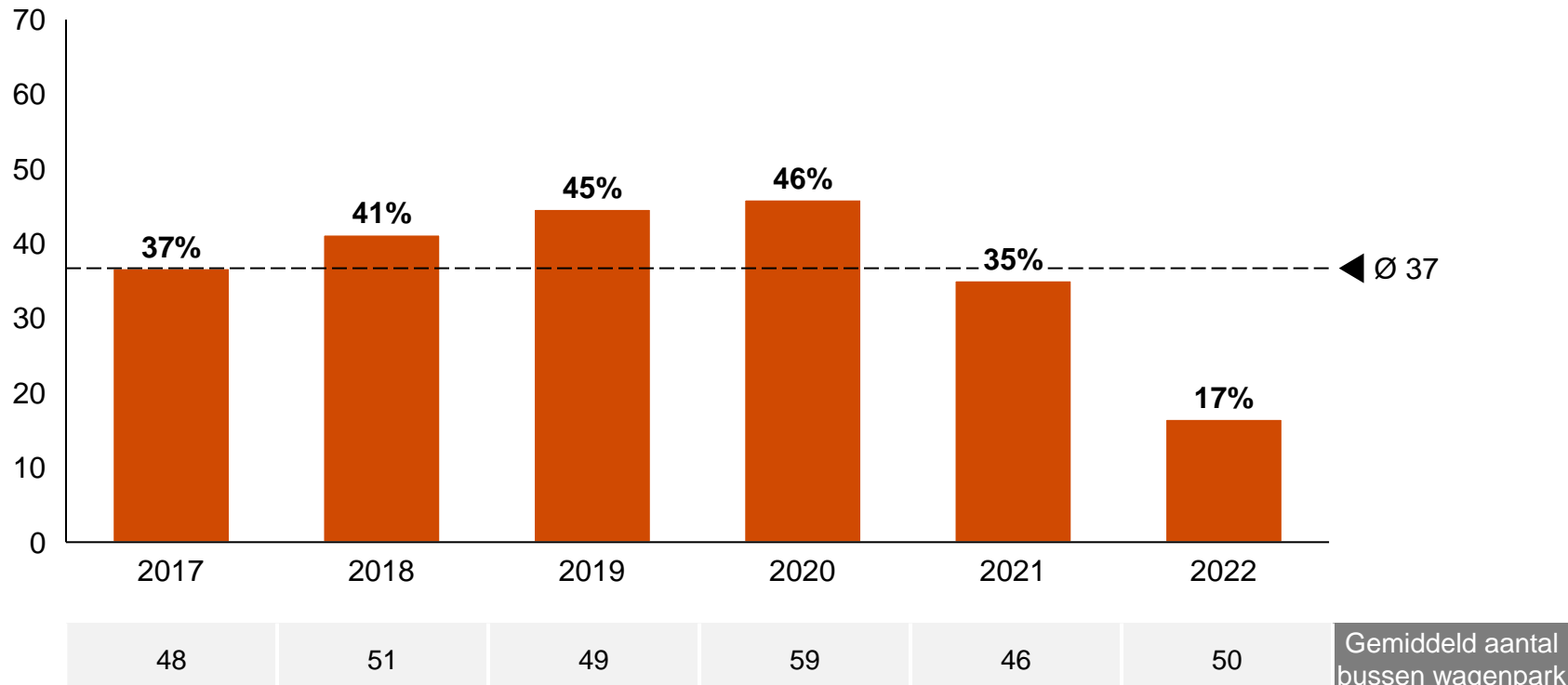
- Arubus heeft **grote reservepoule van bussen 10-29 bussen** tussen '17-'22
 - Totale wagenpark (in operatie) varieert tussen de 44-59 bussen
 - Pre-Covid waren 34 bussen (20 lijnbussen en 14 schoolbussen) nodig om dienstregeling rond te krijgen, dit is afgeschaald naar 31 in huidige situatie
 - Om dienstregeling rond te krijgen waren tussen de 29 (post-Covid) en 34 (pre-Covid) bussen nodig
 - Bussen die op het terrein van Arubus staan, maar buitengebruik zijn, zijn niet meegenomen
- December 2019 zijn **15 nieuwe bussen geïntroduceerd**, waarbij oudere bussen niet direct uit bedrijf zijn genomen
- In Januari 2022 zijn weer **15 bussen in gebruik genomen** en is tegelijkertijd een aantal oudere bussen uit gebruik genomen (netto effect +4 bussen)

Percentage AO is hoog, met gemiddeld 37% van wagenpark, maar is recent gedaald door vernieuwing van het wagenpark

% Beschikbaarheid bussen

Beschikbaarheid bussen in wagenpark ('17-'22)

In %AO t.o.v. totaal aantal bussendagen



Observaties

- **Gemiddeld 37% is AO** (percentage van niet beschikbare busdagen t.o.v. totaal aantal busdagen)
- **In 2020 was het AO percentage met 46% het hoogst**
 - Van de gemiddeld 49 operationele bussen op terrein van Arubus waren er gemiddeld ~22 niet operationeel
 - Hoge AO percentage gedreven door lage beschikbaarheid van Blue Bird (2006) en International bussen (2012)
- November 2019 is wagenpark uitgebreid met **15 nieuwe bussen**, maar in 2020 was de **AO hiervan hoog (~29%)**
- Begin 2022 is wagenpark weer met **15 bussen uitgebreid**, is het AO% van 2019 bussen verbeterd en is een aantal oudere bussen uitgefaseerd (Volvo, Yutong, International) waardoor het percentage **AO% sterk is gedaald naar 17%**

Sinds '17 is het 8x voorgekomen dat een bus voor einde economische levensduur uit het wagenpark is genomen

Levensduur bussen					Delta t.o.v. vorig jaar				
Bus	Bouwjaar	Economische levensduur (10 jaar)	Aantal bussen Eind 2016	Eind 2017	Eind 2018	Eind 2019	Eind 2020	Eind 2021	
Volvo	1998	2008	5	-3	0	0	0	-1	
Marcopolo Torino	2000	2010	3	-3	0	0	0	0	
Marcopolo Torino	2002	2012	7	0	0	-1	0	-1	
Marcopolo Torino	2006	2016	5	0	-1	0	0	-2	
Blue Bird	2006	2016	2	0	0	0	0	0	
Yutong	2006	2016	1	-1	0	0	0	0	
Yutong	2009	2019	11	-1	0	-1	0	-3	
International	2012	2022	14	-2	0	-3	0	-3	
Hyundai	2012	2017	2	0	0	0	0	0	
Volvo	2015	2025	6	0	0	0	0	0	
Mascarello VW	2019	2029	0	0	0	0	+2	0	
Mascarello VW (bruikleen)	2019	2029	0	0	0	0	+13	0	
Mascarello VW (bruikleen)	2021	2031	0	0	0	0	0	+15	

Legenda | Ende economische levensduur | Uit aanwezige wagenpark voor einde economische levensduur

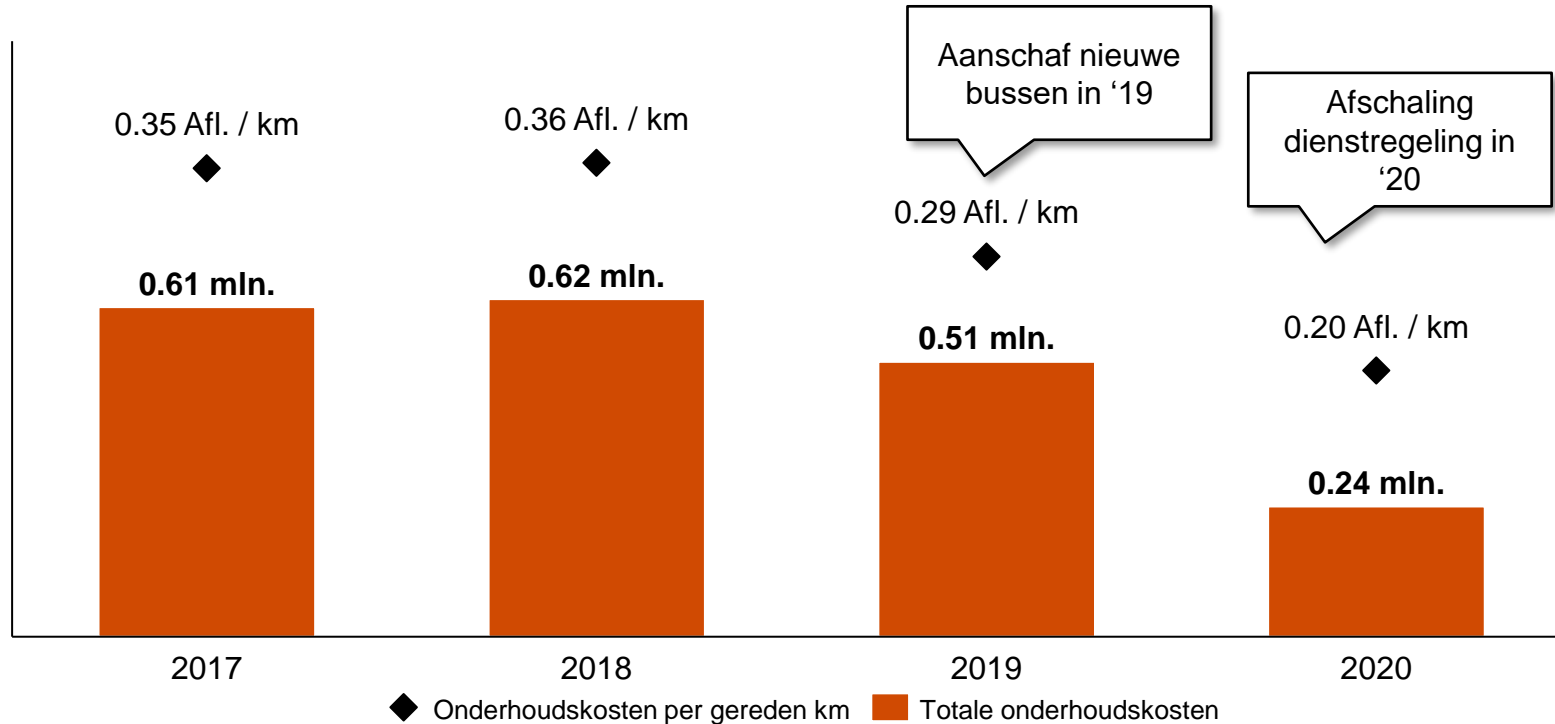
Observaties

- Arubus hanteert een **afschrijvings-termijn van 10 jaar** voor alle grote bussen en 5 jaar voor Hyundai bussen
- Het is sinds '18 8x voorgekomen dat een bus **voor het verstrijken van de economische levensduur** uit het aanwezige wagenpark is genomen
- Bij de **International bussen is dit het vaakst voorgekomen**; In management rapportages wordt aangegeven dat de kwaliteit van International bussen onder druk staat:
 - “De International bussen hebben veel ‘break downs’ wat het moeilijk maakt om alle bussen op de weg te houden”
- Voor de 30 nieuwe bussen uit 2019/2021 is het nog **onbekend** wat de verwachte levensduur zal zijn

Onderhoudskosten zijn afgenomen door een combinatie van afschaling dienstregeling en aanschaf van nieuwe bussen

Onderhoudskosten per km

Onderhoudskosten per kilometer ('17-'20)
In Afl. per km



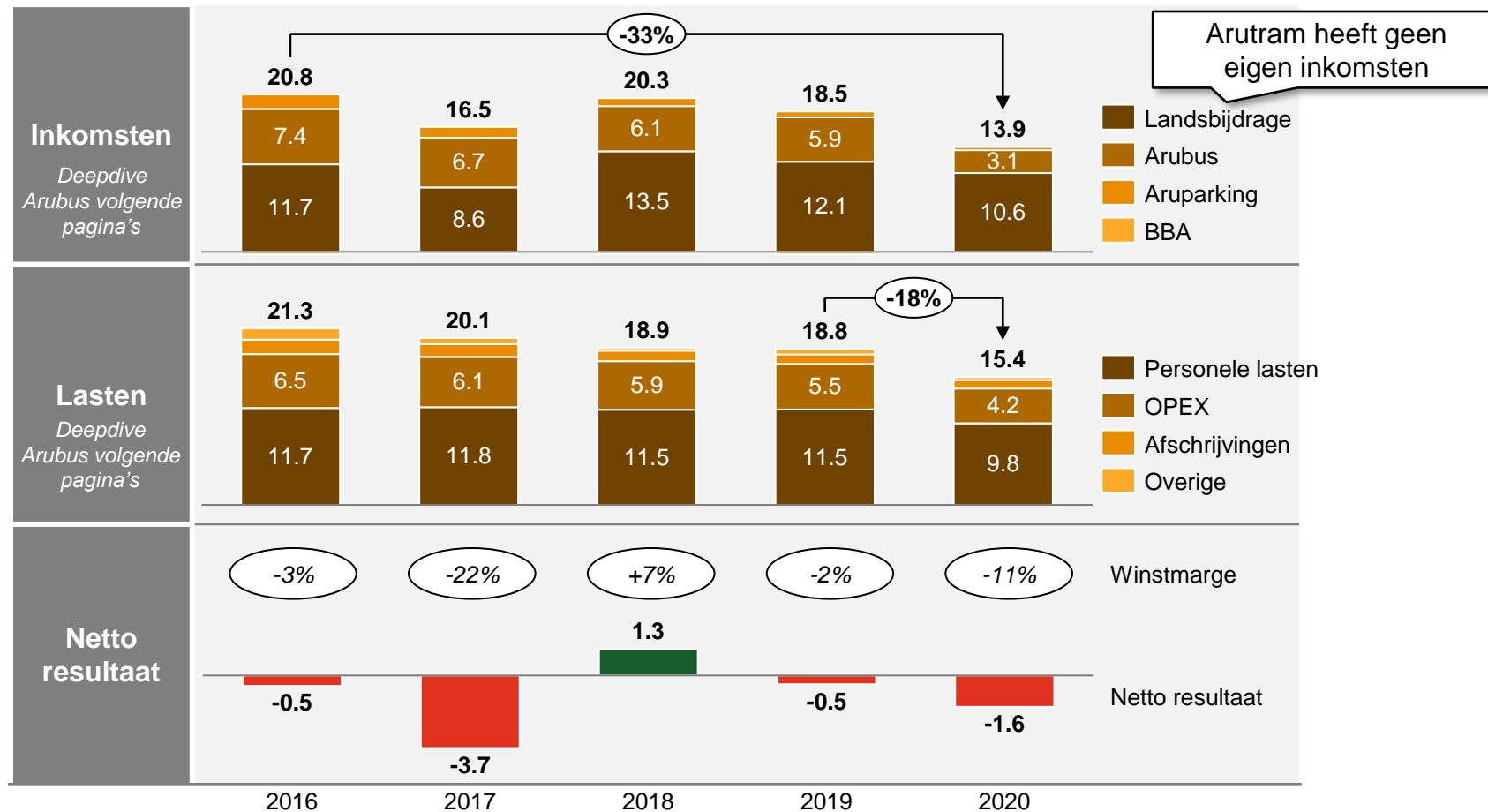
Observaties

- Totale **onderhoudskosten nemen af met 60%** van 2017 tot en met 2020, gedreven door een combinatie van:
 - **Aanschaf van nieuwe bussen in 2019** welke (in de eerste jaren) relatief minder onderhoud behoeven
 - **Afname van het aantal kilometers** van 2019 naar 2020 met 32% door een afschaling van de dienstregeling

Ondanks substantiële landsbijdragen (gem. 63% inkomsten) maakt Arubus N.V. – op 2018 na – elk jaar verlies

Analyse van de winst- en verliesrekening

Historische ontwikkeling van baten, lasten en netto resultaat ('16-'20, in Afl. mln.)



Observaties

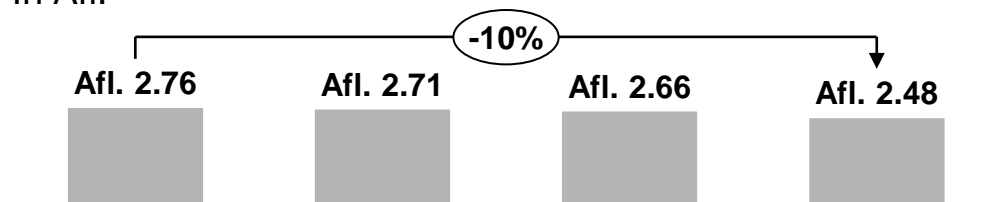
- De inkomsten van Arubus (incl. Aruparking en Arutram) bestaan voor het **overgrote deel uit Landsbijdragen** (gem. 63%) – en de afhankelijkheid neemt toe over tijd
- Daarbij nemen de **inkomsten uit geleverde diensten in totaal af met 64%** van 2016 tot en met 2020 voornamelijk gedreven door dalende reizigersaantallen
- Deze **inkomsten uit geleverde diensten zijn niet voldoende om de personele lasten te dekken** (in 2020 zijn de inkomsten uit geleverde diensten ~ 3x lager dan de personele lasten)
- De totale **kostenbasis is van '19 naar '20 met 18% afgenomen** gedreven door:
 - een **daling in de personele lasten** als gevolg van de invoering van de 12,6% regel en afname in FTE (-4)
 - een **daling in de OPEX** als gevolg van een terugschaling van de dienstregeling

Gemiddelde omzet per ticket is met 10% afgenomen door een verschuiving in productmix naar relatief goedkope tickets

Analyse omzet per ticket

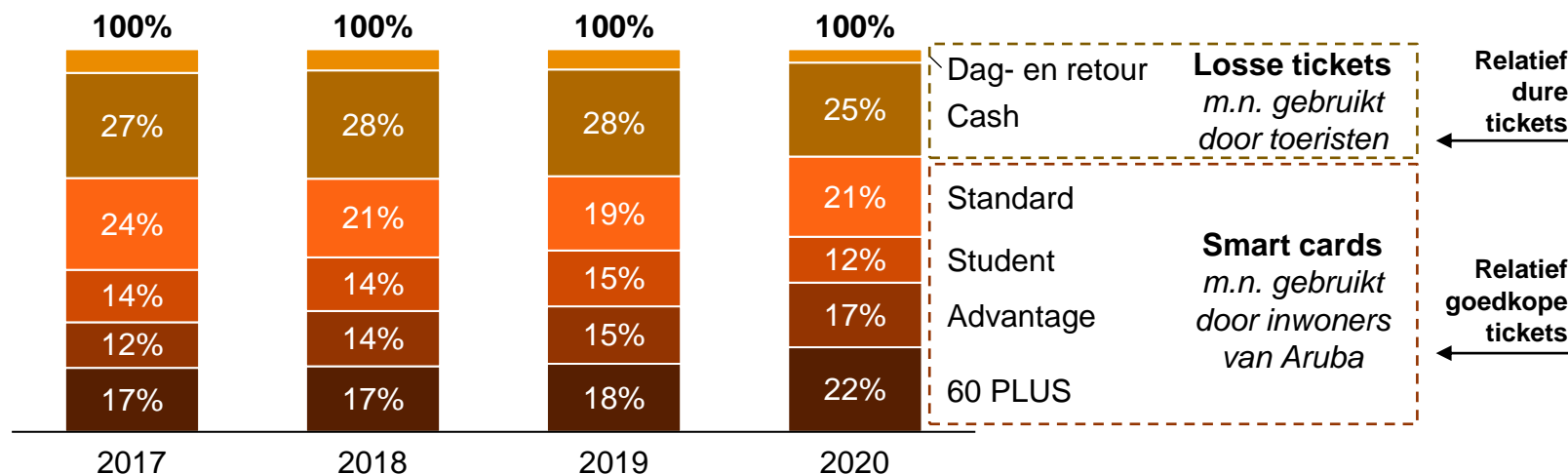
Omzet per lijnbusticket ('17 – '22)¹

In Afl.



Productmix lijnbustickets ('17 – '22)¹

In %



Observaties

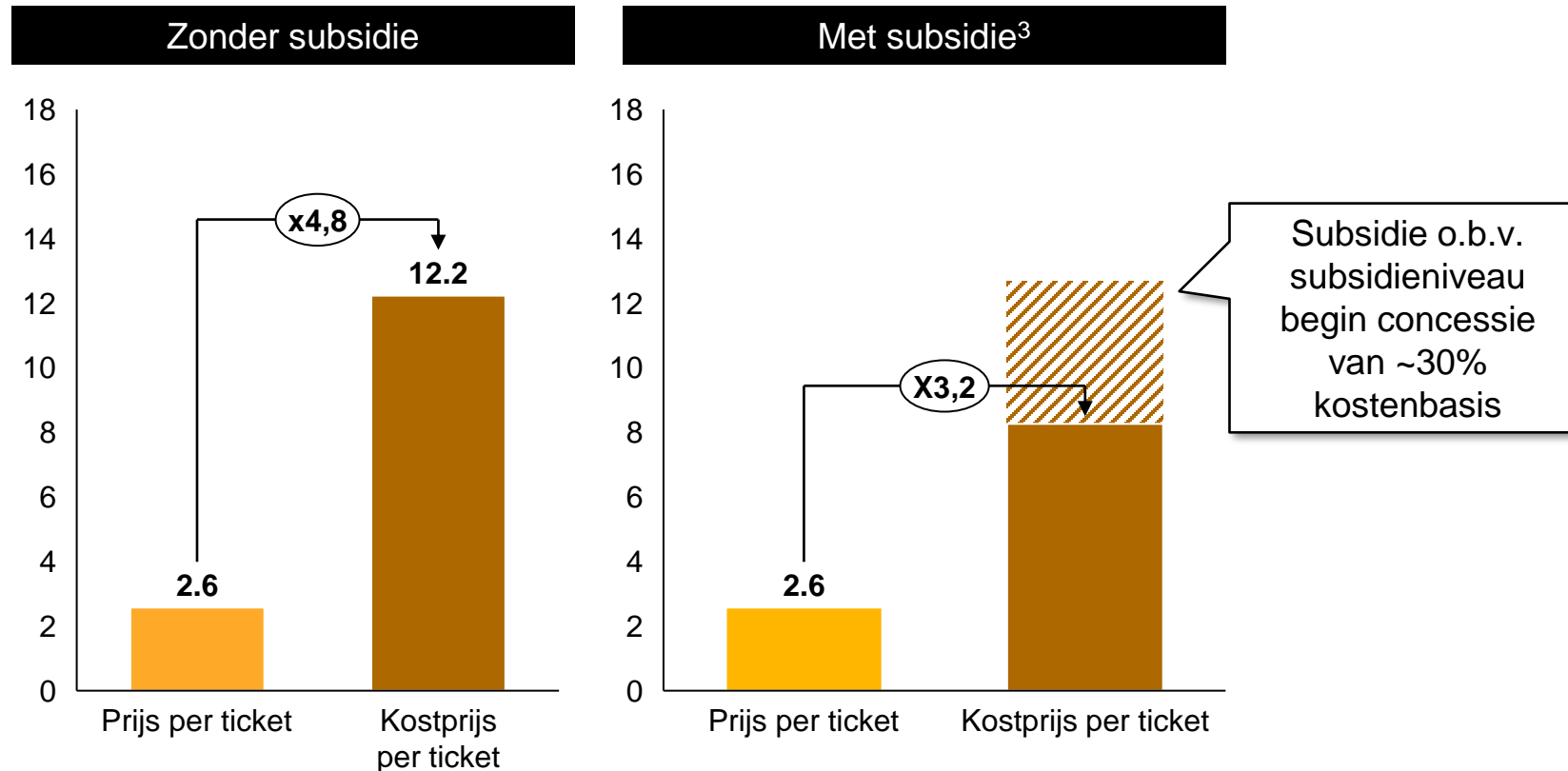
- **Gemiddelde omzet per ticket neemt af** van Afl. 2,76 in '17 tot Afl. 2,48
- Deze afname is gedreven door een **verandering in de productmix** – welke is versterkt door Covid-19 en het wegvallen van toerisme:
 - Het relatieve gebruik van **cash tickets - met name gebruikt door toeristen** - neemt af van 27%-punt in '17 naar 25%-punt in '20
 - Mede daardoor neemt het relatieve gebruik van **Smart Cards – met name gebruikt door inwoners van Aruba** - toe van 67%-punt in '17 naar 72%-punt in '21
 - In het speciaal neemt het gebruik van de **60 PLUS Smart Cards** - waarmee de eerste 40 ritten per maand gratis zijn – toe vanaf '20
- **Op zichzelf is een verschuiving in productmix geen probleem, mits reizigersaantallen toenemen**, maar met dalende reizigers bij Arubus is dit niet van toepassing

Met huidige reizigersaantallen moet de gemiddelde ticketprijs met een factor 4,8 omhoog om de kostenbasis te dekken

Ticketprijs in vergelijking tot kostprijs ticket

Gemiddelde ticketprijs¹ en kostprijs² ('20)

In Afl. per ticket



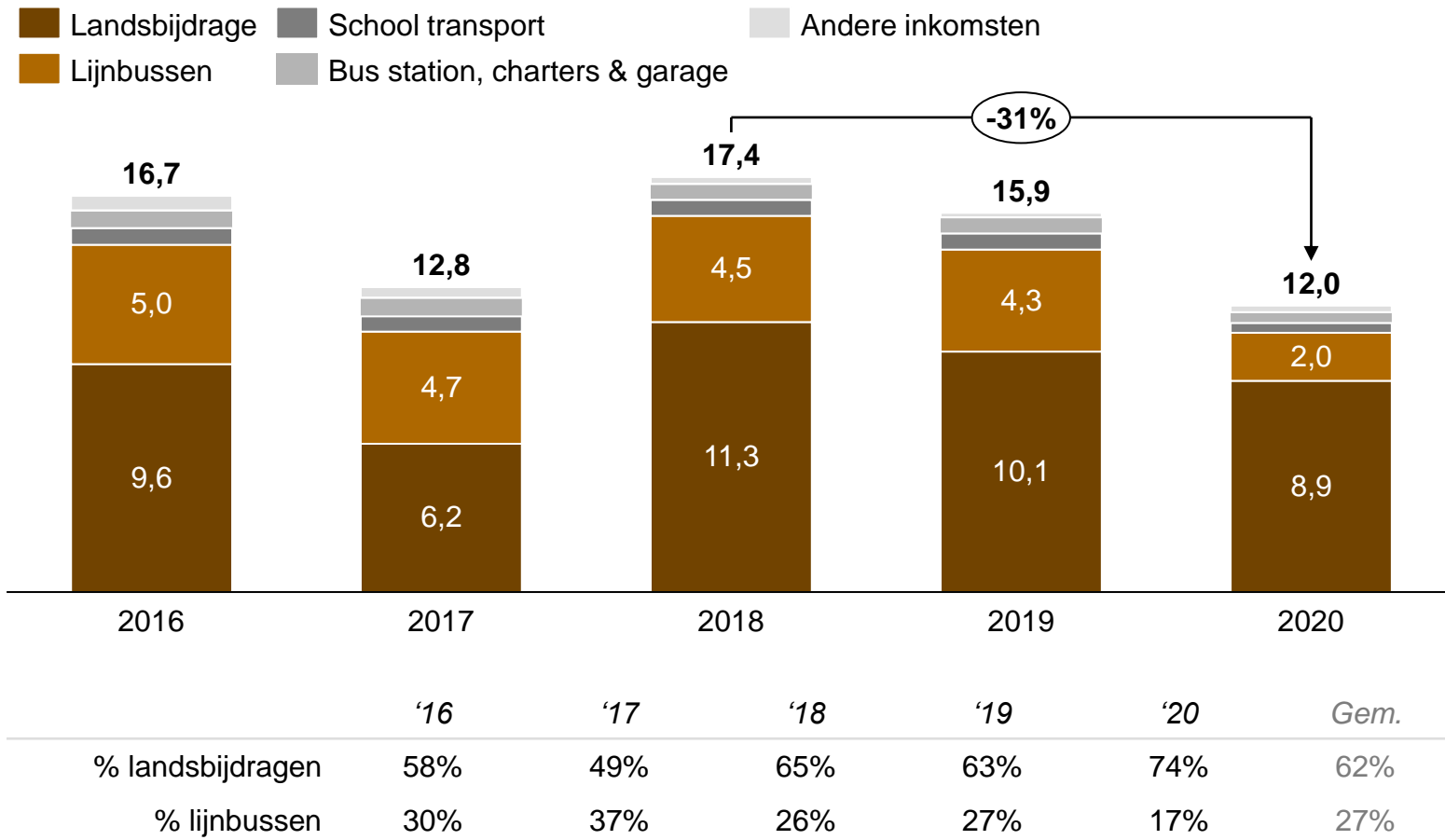
Observaties

- De gemiddeld in rekening gebrachte ticketprijs is Afl. 2,60, maar de kostenbasis die hier tegenover staat is een factor 4,8 hoger
- Als een subsidieniveau van de begin van de concessie wordt aangehouden van ~30 procent dekking van kosten, is de kostprijs nog steeds een factor 3,2 hoger dan de omzet per ticket
- Het is onrealistisch om de prijs per ticket sterk te verhogen, waardoor een hogere dekking van de kostprijs voornamelijk gedreven moet worden door hogere reizigersaantallen en een verlaging van kosten

1) Totale omzet lijndiensten en schooldiensten gedeeld door totaal aantal reizigers 2020, 2) Kostenbasis Arubus 2020, gecorrigeerd voor overige opbrengsten en charters, 3) subsidie op basis van ~30% dekkingsniveau kostenbasis door subsidie aan begin van concessie
Bron: Arubus jaarverslag 2020 (corporate), Management informatie tickets

Totale inkomsten dalen met 31% door afname reizigers - aandeel Landsbijdragen neemt toe tot 74% van de inkomsten

Historische ontwikkeling van inkomsten (2016-2020, in Afl. mln.)

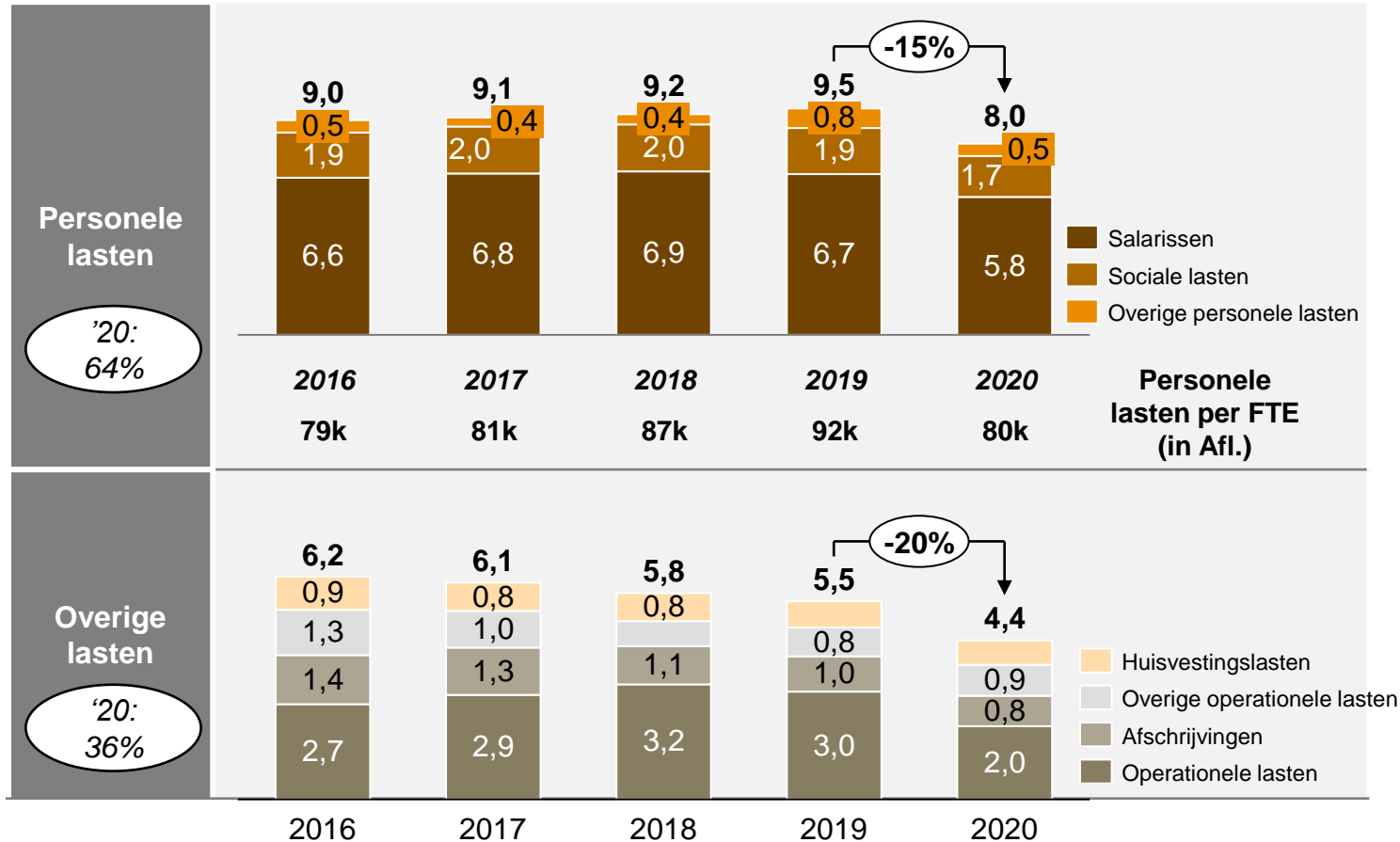


Observaties

- Arubus' inkomsten (excl. Arutram & Aruparking) bestaan voor het **overgrote deel - gemiddeld 62% - uit landsbijdragen**
 - De Landsbijdragen zijn inclusief een jaarlijkse bijdrage van Afl. 1 mln. voor de verlichting van de loonlasten
 - De totale Landsbijdragen zijn **vergelijkbaar met het gemiddelde van de benchmark, maar hoger dan Nederland:**
- Tegelijkertijd nemen de inkomsten uit lijnbussen af met 60%** - met name van 2019 naar 2020 dalen deze inkomsten sterk als gevolg van teruglopende reizigersaantallen door Covid

Kostenbasis is relatief constant tot '19, waarna een daling plaatsvindt in '20 gedreven door Covid-maatregelen

Deepdive – Historische ontwikkeling lasten ('16-'20, in Afl. mln.)



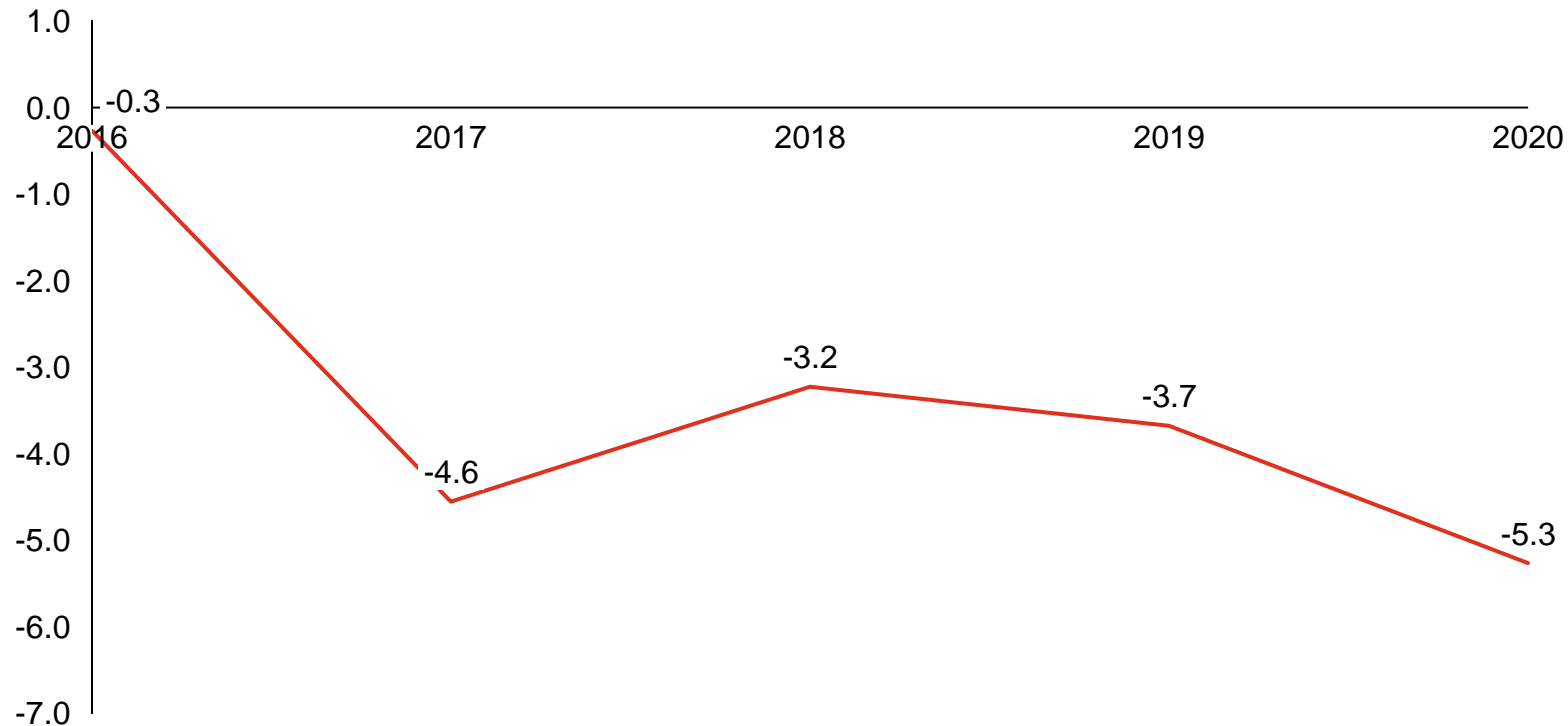
- **Personele lasten beslaan het grootste deel van de lasten** en dit aandeel neemt toe (in 2016 59% en in 2020 64%)
- **Personele lasten stegen tot en met 2019 en daalde daarna met 15% in 2020** door verlaging van overwerkuren, invoering van de tijdelijke 12,6%-regel en afname in FTE (-3); als gevolg zijn de **personele lasten per FTE ook gedaald**

- Overige lasten zijn tot en met 2019 **nagenoeg constant**, maar nemen na 2019 af met 20%
- De afname wordt veroorzaakt door een **afschaling van de dienstregeling** resulterend in **lagere lasten voor brandstof, olie en onderhoud**

Negatief eigen vermogen is toegenomen tot ~Afl. 5 mln. en is 100% eigendom van de overheid van Aruba als aandeelhouder

Eigen vermogen Arubus ('16-'20)

In Afl. mln.

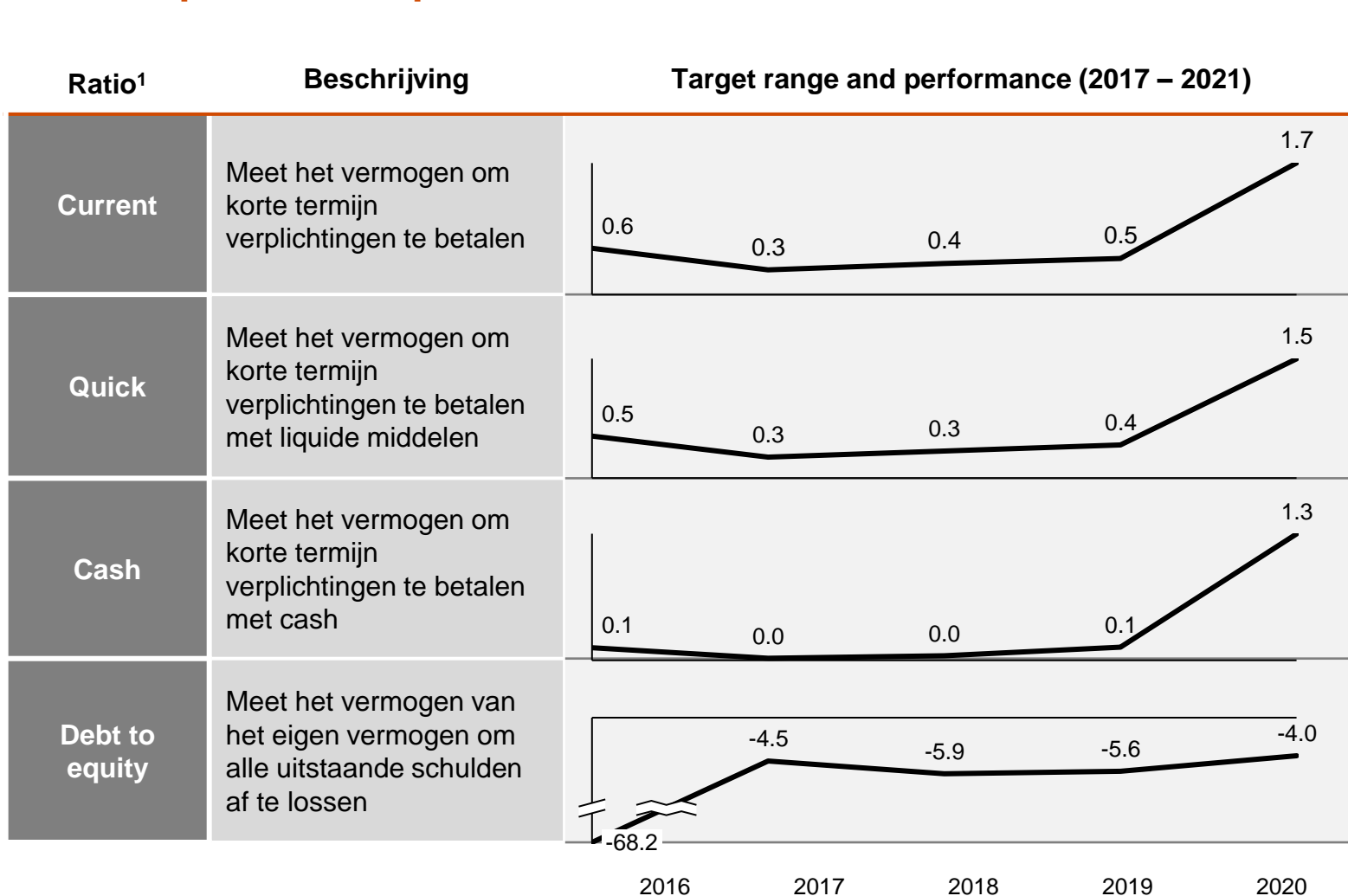


Observaties

- Arubus is als NV zelf verantwoordelijk voor een **gezonde bedrijfsvoering en resultaat**, eventueel met subsidies
- In de praktijk is het Arubus tot op heden **niet goed gelukt om financieel zelfstandig te kunnen functioneren**
- Deze financiële uitdagingen komen tot uiting in de kapitaalstructuur; cumulatieve verliezen hebben geleid tot een **negatief eigen vermogen van Afl. 5+ mln.**
- Doordat Arubus ene 100% staats deelneming is Land Aruba **100% eigenaar** van het negatieve eigen vermogen van Arubus

Arubus' liquiditeitspositie is verbeterd door ontvangen vorderingen van overheid en uitstel betaling aan fiscus

Arubus' prestaties op financiële kernindicatoren



Observaties

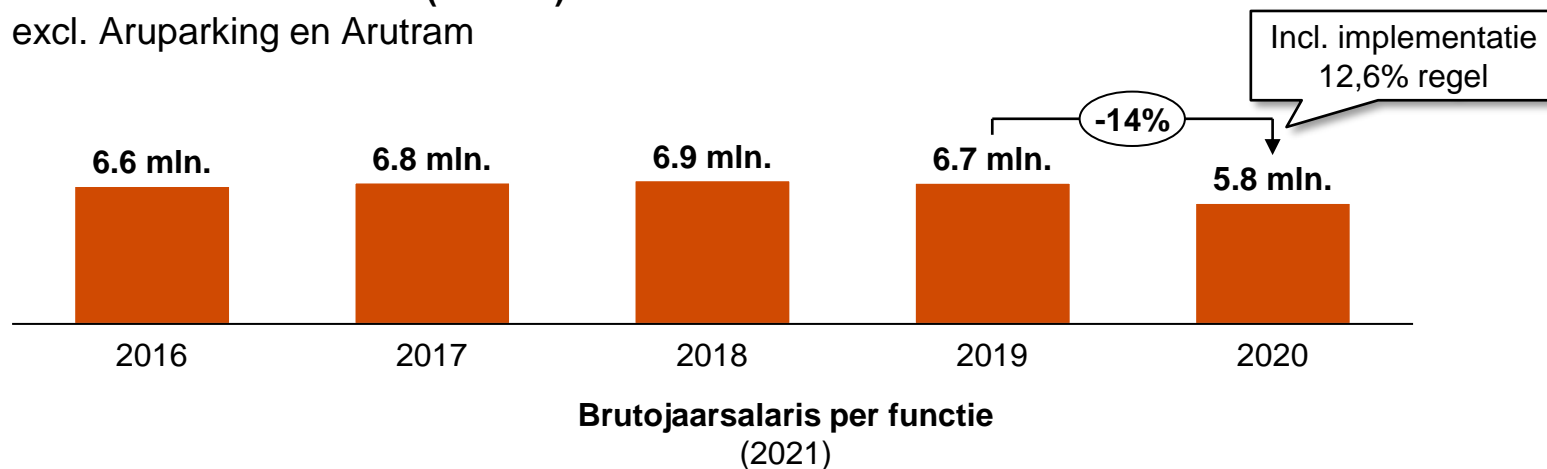
- **Liquiditeitspositie is ondanks verandering in '20 nog steeds zorgelijk**
 - De verandering in '20 verkleint het risico op **liquiditeitsproblemen** niet; verandering van positie is veroorzaakt door een combinatie van ontvangen vorderingen van de overheid en uitstel van betaling van sociale lasten en premies aan fiscus (verschuiving van korte naar lange termijn)
 - Echter gezien de overheid grootste crediteur is ligt **bedrijfscontinuïteit nagenoeg volledig in de handen van Land Aruba**
- Arubus heeft geen doelwaarden geformuleerd voor financiële ratio's; echter betekent een ratio <1 dat liquiditeit onvoldoende is om korte termijn verplichtingen te dekken en dat de liquiditeitspositie van Arubus zorgelijk is

Het zwaartepunt van de salarissen bij Arubus ligt bij buschauffeurs met een salaris tussen de Afl.2,0 -3,3k

Analyse primaire arbeidsvoorwaarden en 12,6%-regel

Arubus' salariskosten¹ ('17-'21)

excl. Aruparking en Arutram



Calculatie 12,6%-regel


- Arubus heeft aan werknemers de keuze gegeven hoe de salarisreductie vorm te geven door middel van meerdere opties
 - Directeur: 12% salarisreductie, geen vakantieuitkering
 - Personeel: Combinatie van salarisreductie en reductie in toelages en uitkeringen om tot 12,6% te komen
 - RvC: 20% reductie in toelage
- In totaal levert de korting een bijdrage van **Afl. 533k aan de totale salariskosten in '20**
 - Directeur: -Afl. 30k
 - Personeel: -Afl. 475k
 - RvC: -Afl. 28k

Functie	98 FTE	Gemiddelde bruto maandsalaris
Directeur	1 FTE	Afl. 15.340
Manager	3 FTE	Afl. 7.959 – 8.063
Staffuncties	11 FTE	Afl. 2.133 – 6.848
Finance & control (excl. man.)	7 FTE	Afl. 3.031 – 4.102
Technische dienst	12 FTE	Afl. 3.648 – 5.476
Vervoersdienst buschauffeurs	55 FTE	Afl. 2.003 – 3.320
Vervoersdienst overig	9 FTE	Afl. 3.640 – 4.784



Arubus' secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in de CAO, deze is van toepassing op >80% van het personeel

Analyse secundaire arbeidsvoorwaarden

Onderdeel	Voorwaarde
 Vakantiedagen	<ul style="list-style-type: none"> 19 dagen (+) 3 extra dagen indien onregelmatige diensten worden gedraag (+) 3 extra dagen voor loonschalen 9 en 10 (+) 1 extra dag bij 15 dienstjaren of 2 extra dagen bij 20 dienstjaren
Vakantietoeslag	<ul style="list-style-type: none"> 8,33% salaris en continutoeslag (indien van toepassing)
 Kerstgratificatie	<ul style="list-style-type: none"> Eén maandsalaris
 Passagierstoelage	<ul style="list-style-type: none"> Verdeling van beloning per passagier over alle vaste medewerkers (Afl. 0,05 per lijndienstpassagier en Afl. 0,025 per student)
Vervoerskosten	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 138 per maand
Koopkrachttoelage	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 1.500 als tegemoetkomen voor kosten in het levensonderhoud
Onregelmatigheids- toeslag	<ul style="list-style-type: none"> 12% van het basissalaris
 Kindertoelage	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 75 per kind met een maximum van Afl. 450
Jubileumgratificatie	<ul style="list-style-type: none"> 10 dienstjaren: 2 weken salaris en één vrije dag 10-20 dienstjaren: elke 5 jaar 0,5 week salaris 25 dienstjaren: 1 maand salaris en twee vrije dagen 30/40 dienstjaren: 2 maanden salaris + 3 vrije dagen
Schoolbuschauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> Schoolbuschauffeurs die in schoolvakanties lijndiensten overnemen krijgen toelage van Afl. 10
Dienstjarentoeslag	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 30 p/m om de 2 jaren tot een maximum van Afl. 150 (voor diegenen die maximumschaal hebben behaald)

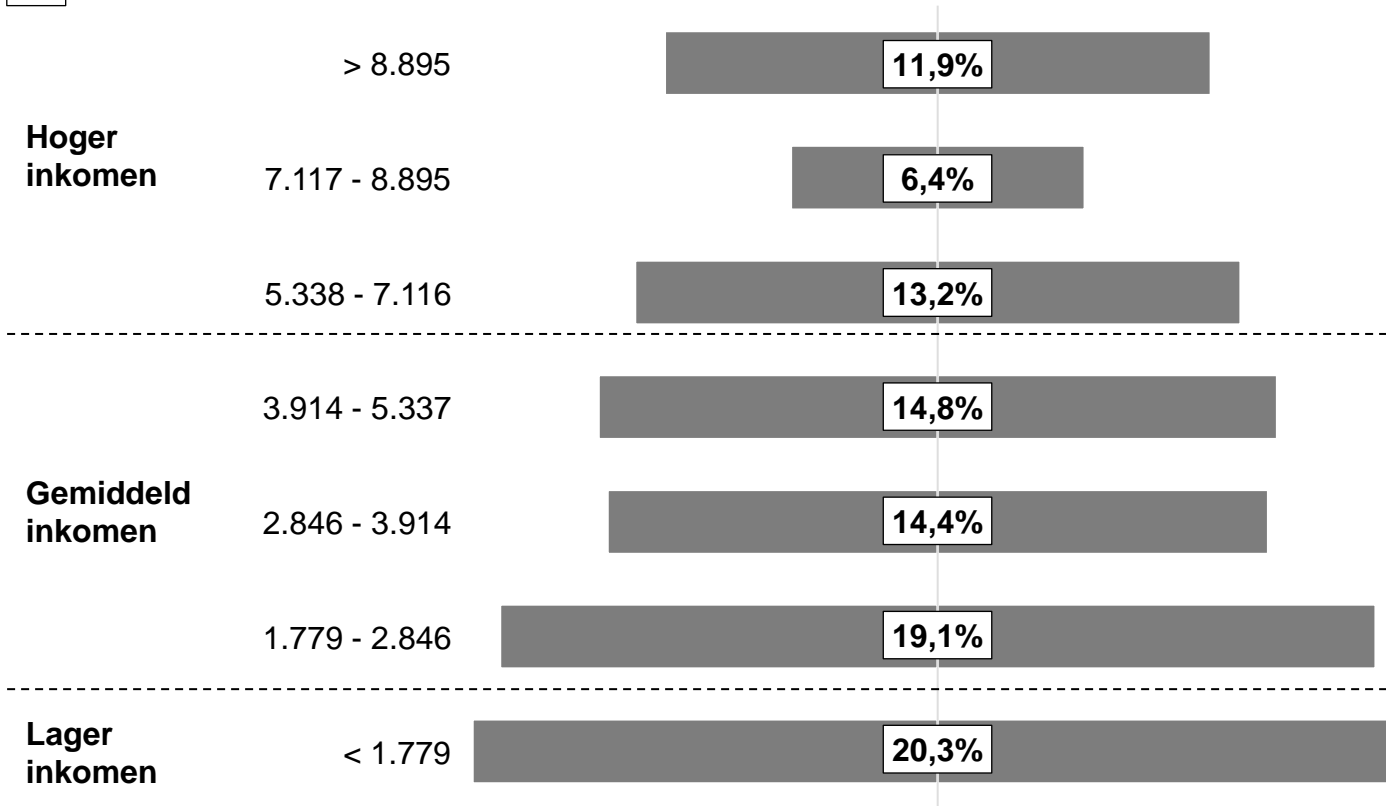
Onderdeel	Voorwaarde
Overwerken	<ul style="list-style-type: none"> Overwerk op normale werkdag (150%), rustdag (250%), feestdag (350%); Werken op rustdag (200%) en feestdag (300%); gebaseerd op uurloon incl. continutoeslag (indien van toepassing)
Maaltijdtoeslag	<ul style="list-style-type: none"> 2 uur overwerken: Afl. 17,50
 Gebroken diensttoeslag	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 10 per keer
Oncall toelage	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 384 per 2 weken
Kastoelage	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 75 p/m voor rijdend personeel. Afl. 62,50 voor loketmedewerkers en Afl. 125 voor caissières
 Verzuim zonder betaling	<ul style="list-style-type: none"> Drie keer verzuim zonder toestemming binnen 12 maanden kan reden zijn voor ontslag
Gratificatie 0% verzuim	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 150 per 3 opeenvolgende maanden 0% AO
 Briltoelage	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 800 per twee jaar indien medisch noodzakelijk
 Risicoverzekering	<ul style="list-style-type: none"> Risicoverzekering van Afl. 100.000 per werknemer
Sociale rechten	<ul style="list-style-type: none"> Recht op Algemene Ziekenfonds Aruba
 Pensioenfonds	<ul style="list-style-type: none"> Bedrijf betaalt % premie ('22: 16,8%) van salaris minus werknemersbijdrage (9% van salaris minus franchise) Gemiddeld ca. 69% werkgever en 31% werknemer
 Recreatie	<ul style="list-style-type: none"> Afl. 5.000 voor kosten recreatie (verstrekt aan personeelscommissie)

Arbeidsvoorwaarden: Inkomens medewerkers Arubus zijn gemiddeld t.o.v. inkomensverdeling totale bevolking Aruba

Inkomensverdeling Land Aruba

maandelijks bruto huishoudelijk inkomen in Afl.

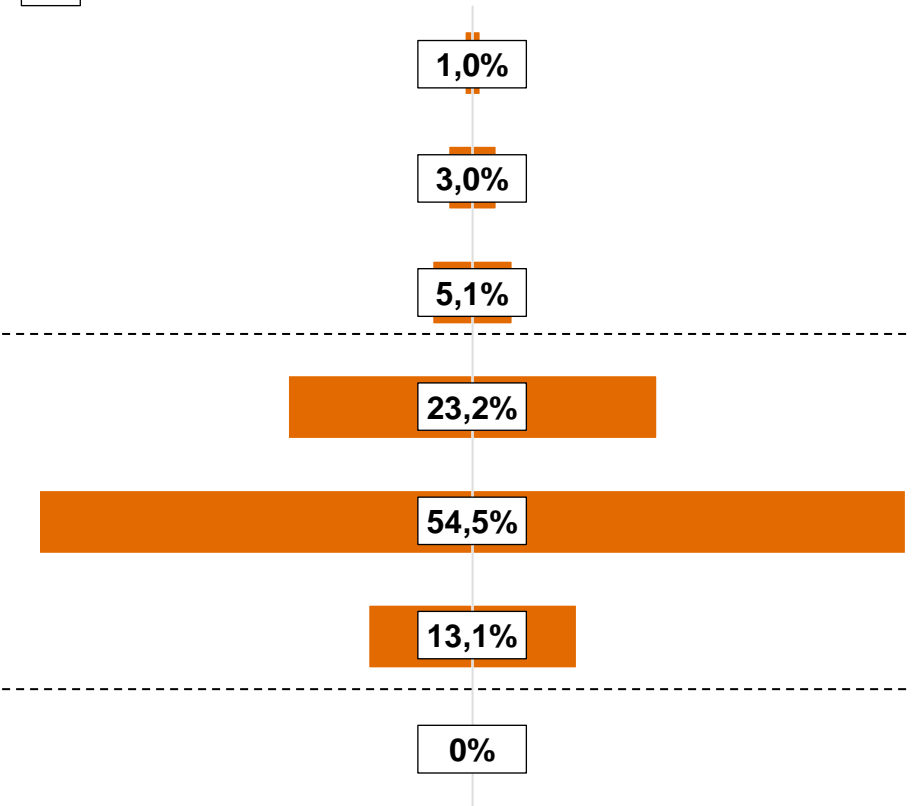
% *percentage van bevolking Aruba*



Inkomensverdeling Arubus

maandelijks bruto inkomen in Afl.

% *percentage van totale bezetting Arubus*



Bronnen: CBS Aruba Income and Expenditure Survey 2016; Arubus Salaris per functie 2021

Sectie 5: Publiek aandeelhouderschap

Hoofdstuk



A. Governance

B. Publiek aandeelhouderschap

Interne governance is vastgesteld in de AvA via de benoeming van een tweeledige structuur met gescheiden mandaat

Governance¹

Overzicht van de governance structuur

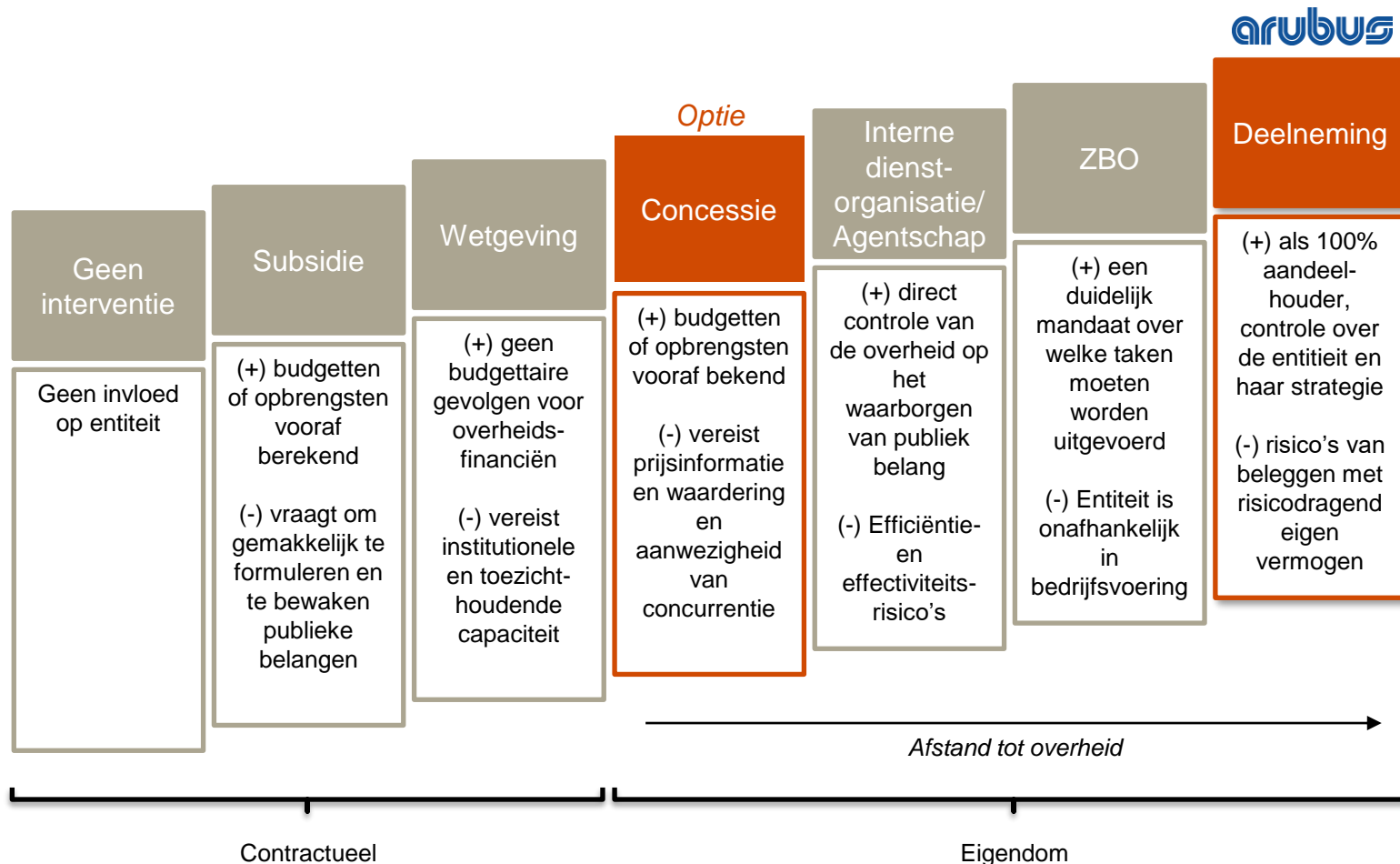
Bestuursorgaan	Kenmerken	Mandaat & Taken	Algemene vergadering van aandeelhouders
<p>Raad van Commissarissen (RvC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3-5 leden, incl. één politieke benoeming (momenteel 5 leden) • In diens gesteld voor een vastgestelde periode van max. 6 jaar • Dienen benodigde kwalificaties - financieel, economisch, juridisch of technisch - te beschikken • Minimaal éénmaal per kwartaal meeting met RvB (momenteel komt RvC maandelijks samen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Houden van toezicht op RvB • Adviseren en assisteren van RvB • Goedkeuring geven aan RvB over bijv. beslissingen omtrent onroerend goed of investeringen • Min. 4 maal per jaar vergaderen • Bevoegdheid tot schorsen van RvB • Vaststellen begroting voor einde lopende boekjaar (in de afgelopen 5 jaar heeft geen goedkeuring plaatsgevonden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemen, schorsen, ontslaan van niet-politiek benoemde RvC • Vaststellen remuneratie RvC (excl. reis-verblijfs- en overige kosten) • Jaarlijkse algemene vergadering binnen 9 maanden na afloop van het boekjaar • Besluiten over uitkering van winst
<p>Raad van Bestuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal één lid • Aangesteld door de AvA 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbrengen verslag over de gang van zaken van de vennootschap en het gevoerde beheerde gedurende het afgelopen boekjaar op de AvA • Opstellen balans en winst- en verliesrekening • Opstellen begroting komend boekjaar (voor 30 november van lopende boekjaar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemen, schorsen, ontslaan van niet-politiek benoemde RvB • Vaststellen van balans en winst- en verliesrekening

Arutram & Aruparking zijn dochterondernemingen en hebben afzonderlijke statuten – sinds 2017 hebben Arubus, Arutram en Aruparking wel **één gezamenlijke RvC**

1) Binnen de scope van dit onderzoek kijken wij naar de Institutionele (wettelijke basis) en Procedurele (praktische richtlijnen en procedures om invulling te geven aan wettelijke rol) aspecten van *Good Corporate Governance*. Het Relationale (samenspel tussen betrokken actoren) en Individuele (competentie en persoonlijkheid) aspect vallen buiten de scope van dit onderzoek.
Bron: Landsverordening Arubus (1983); Landsverordening parkeerzones (2015); Statuutwijziging (1983); Statuten Arutram en Aruparking (2015)

Een concessie is gewenst om het publieke belang te borgen, maar gunning aan een overheids NV is niet noodzakelijk

Publiek aandeelhouderschap



Observaties

- In de huidige situatie is sprake van een **overheids NV (Arubus) met een concessie (alleenrecht) voor het hele eiland**; overig transport wordt op geselecteerde routes aan minibus en taxi vergund.
- In de praktijk wijken minibussen af van de vergunde routes en concurreren zij direct met Arubus. Het **verdienmodel van Arubus staat hiermee onder druk**: Arubus kan de onrendabele lijnen niet compenseren met de rendabele lijnen wanneer daar concurrentie heerst.
- Arubus als NV in overheidshanden is een logische vormgeving gezien de beperkte schaal voor concurrentie en het belang van borgen van betaalbare bereikbaarheid op het eiland. Het is dan wel van belang dat de **spelregels van het concessiestelsel gehandhaafd worden**, en Arubus niet geconfronteerd wordt met illegale concurrentie.
- Als alternatief zou het publieke belang **ook geborgd kunnen worden via een vergunningstelsel** waarbij Arubus, minibussen en taxi's de bereikbaarheid van het eiland afdekken. Dit vraagt tegelijkertijd om mogelijk nog sterkere overheidscontrole en -handhaving dan in de (huidige) situatie van een concessiemodel.
- Het is overigens **niet noodzakelijk om de concessie aan Arubus te gunnen**, dit kan ook aan een andere (private) partij. Wel wordt de toegevoegde waarde van het publiek aandeelhouderschap van Arubus dan geminimaliseerd.

Sectie 5: Aanbevelingen en stappenplan

Hoofdstuk



A. Belangrijkste aanbevelingen

B. Stappenplan

Vier aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van Arubus

Samenhang analyses, bevindingen en oplossingsrichtingen

Analyses

Effectiviteit

Efficiëntie

Governance
en publiek
aandeel-
houderschap

Belangrijkste observaties en knelpunten

- Arubus' business model staat sterk onder druk: ~70% reizigers verloren, maar het kostenniveau en personeelsbestand is beperkt meebewogen met deze daling
- Een kostenreductie ligt voor de hand, maar de mate waarin dit moet gebeuren is sterk afhankelijk van de beoogde maatschappelijke rol van Arubus en vergt een afweging tussen effectiviteit (toegankelijkheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid) en efficiëntie (de kosten die daarvoor nodig zijn)
- Deze afweging kan alleen worden gemaakt vanuit een bredere visie op mobiliteit, er is immers sprake van afhankelijkheid en concurrentie in de markt, waarin de rol van alle spelers, incl. Arutram en Aruparking, wordt meegenomen
- Uit de analyse blijkt verder dat de huidige randvoorwaarden waarbinnen Arubus' opereert een gezonde financiële operatie voor Arubus bemoeilijken
 - Arubus heeft een alleenrecht op bepaalde buslijnen, maar in de praktijk wijken minibussen af van vergunde routes en creëren zo directe concurrentie; Dit beperkt de mogelijkheid voor Arubus om verlieslatende lijnen te compenseren
 - Bijdrage van Arutram is nihil (incl. subsidie) en Aruparking is negatief, waardoor beide dochterondernemingen de financieel uitdagende situatie van Arubus op dit moment verslechteren; overheid heeft hierin belangrijke rol als beleidsmaker
- Naast de beoogde rol voor Arubus komt een aantal operationele thema's uit de analyse naar voren die hoe dan ook kunnen worden aangepakt zoals (1) een hoog verzuim en daarmee gemoeide overwerkkosten, (2) lage bezettingsgraad van bussen, (3) relatief groot wagenpark, (4) een hoog percentage van niet-operationele bussen en (5) kortere economische levensduur van ingezet kapitaal

Oplossingsrichtingen



Formuleer een bredere **mobiliteitsvisie** en bepaal de **rol van Arubus** hierin



Creëer randvoorwaarden efficiënte operatie **Arubus, Arutram en Aruparking**



Verscherp de **strategie 2026** en **herijk de operatie** van Arubus



Bouw aan een **duurzame operatie** van de organisatie

De vier aandachtspunten omvatten concrete acties voor zowel Arubus als voor de overheid

Belangrijkste aanbevelingen



Formuleer een bredere **mobilitievisie** en bepaal de **rol van Arubus** hierin

- a. Definieer een **toekomstvisie op mobiliteit** en vervoer in Aruba, waarin de mobiliteitsbehoefte van Aruba inzichtelijk wordt gemaakt, en de manier waarop en mate waarin autoverkeer, infrastructuur, parkeerbeleid, openbaar vervoer en besloten vervoer kunnen bijdragen aan het vervullen van deze toekomstvisie
- b. Bepaal de gewenste **rol van Arubus (incl. Arutram en Aruparking) in mobiliteit** op Aruba bijvoorbeeld:
 - **Arubus:** opereren van een landelijk dekkend netwerk, of alleen de grote woon-werk transportstromen
 - **Arutram:** in hoeverre wordt toeristentransport gezien als een publieke taak binnen mobiliteit
 - **Aruparking:** balans tussen bereikbaarheid van binnenstad en betaalbaarheid parkeervoorziening

OB

OB



Creëer randvoorwaarden efficiënte operatie **Arubus, Arutram en Aruparking**

- a. Vertaal gewenste rol naar **concessie met doelstellingen** op toegankelijkheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid, waarbij focus ligt op 'wat' beoogd wordt en niet 'hoe' dit wordt bereikt
- b. Voorzie in **handhaving van de concessie** om ongewenste concurrentie te voorkomen
- c. Creëer **wettelijke randvoorwaarden**, handhaving mogelijkheid, zodat Aruparking winstgevend kan opereren
- d. Herintroduceer een **inkomstenstroom voor Arutram** (bijv. via Cruise Passenger Fee, of via een ticketprijs)

OB

OB

OB

A

OB



Verscherp de **strategie 2026** en **herijk de operatie** van Arubus

- a. Verscherp op basis van toekomstvisie mobiliteit en concessie het **strategisch business plan 2026** o.a.:
 - **Scherp strategische doelstellingen** aan gegeven beoogde rol en concessievereisten en ontwikkel structurele KPI's voor monitoring en stel doelwaarden en meetmomenten vast
 - **Ontwikkel een nieuw organogram/formatieplan die aansluit op deze strategische positionering**
 - **Stel financiële prognose op** om pad naar efficiënt en duurzame operatie inzichtelijk te maken

A

OA



Bouw aan een **duurzame operatie** van de organisatie

- a. Zorg voor **duidelijke rolverdeling en maak duidelijke afspraken** tussen aandeelhouder, RvC en Arubus
- b. **Reorganiseer de organisatie** om personeelsbestand en kosten in lijn te brengen met positionering
- c. Ontwikkel initiatieven om **operationele efficiëntieslag** te maken:
 - **Verlaag verzuim**, door personeel beter te motiveren en overwerkprikkel te beperken
 - Stel een dienstregeling op die **benuttingsgraad van bussen optimaliseert** binnen nieuwe concessie
 - **Reduceer overschot bussen** (verkoop / sloop) om onnodige kosten (onderhoud, verzekering) te beperken
 - **Stel een onderhoudsplan op** om AO% te verlagen en levensduur van bussen te verlengen

A

OA

A

A

De aandachtspunten vragen om acties op de korte en op de middellange termijn

Stappenplan

Aanbeveling korte termijn (binnen 1 jaar)

Aanbeveling middellange termijn (>1 jaar)



1 Formuleer een bredere **mobilitieitsvisie** en bepaal de rol van **Arubus** hierin

a Ontwikkel toekomstvisie mobiliteit voor Aruba

b Bepaal de rol van Arubus, Arutram en Aruparking binnen deze toekomstvisie



2 Creëer randvoorwaarden voor **positieve bijdrage van Arutram en Aruparking**

c Creëer wettelijke randvoorwaarden om Aruparking winstgevend te maken

d Herintroduceer een inkomstenstroom voor Arutram

a Vertaal gewenste rol naar concessie met doelstellingen op effectiviteit

b Voorzie in handhaving van concessie



3 Verscherp de **strategie 2026** en **herijk de operatie** van Arubus

a Verscherp strategisch businessplan 2026



4 Bouw aan een **duurzame operatie** van de organisatie

a Spreek duidelijke rolverdeling af tussen aandeelhouder, RvC en Arubus

c Ontwikkel initiatieven om operationele efficiëntieslag te maken

b Voer reorganisatie door en optimaliseer het wagenpark

Bijlagen

1. Interview- en documentenlijst

Interview- en documentenlijst

Interviews

Organisatie	#	Geïnterviewden
Arubus	7 interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Arubus • HR manager • Chef Vervoersdienst • Chef Technische Dienst • Financial Controller • RvC
Overheid Aruba	2 interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsmedewerker ministerie van Integriteit, Natuur, Transport en Ouderenzorg

Documenten

#	Document	#	Document
1	Jaarverslagen 2016-2020 (Cons. & Corporate)	18	Groepering Personeelskosten 2016-2021
2	Vision & Mission Statement Arubus N.V.	19	Salarisoverzicht 2017-2021
3	Arubus (FTE) Organogram 2017-2022	20	Arubus COVID Bijdrage 2020 & 2021
4	Statuut Arubus 1983; Statuutwijziging 2011	21	Comfort Letter 2021 (MinTCPS-6536/21)
5	Service Agreement Aruba & Arubus 2012	22	Reliant Quickscan Financial Performance 2017
6	(Financieel) Jaarverslag December 2016-2021	23	Bus Status Reports 2017-2022
7	Strategisch Businessplan 2022-2026	24	Punctualiteit Rapport nov-21; apr-22
8	Klanttevredenheidsonderzoek 2008	25	Status Arubus 2022 (Transportando Generacionnan)
9	Incidentsheet 2017-2021	26	Aruparking: Financial Statements 2016-2020
10	Schadeoverzicht & Schadeverloop 2017-2022	27	Aruparking: Statuut 2016
11	CAO Arubus 2016-2018	28	Aruparking: Herinvoering maart 2022
12	Functieboek Arubus 2021	29	Aruparking: Organogram 2017-2022
13	Deloitte Concept Adviesrapport Functiewaardering & Salarisstructuur 2022	30	Arutram: Financial Statements 2016-2020
14	Arubus Voorstel Nieuwe Salarisstructuur 2022	31	Arutram: Statuut 2015 & L.V. spoorwegen 2013
15	Verzuimrapportage (AO) 2017-2021	32	Arutram: Contract Aruba Ports Authority
16	Overwerk 2017-2021	33	Arutram: Organogram 2017-2022
17	RvC Vergaderingen 2018-2022		

pwc.nl

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the prior written permission of PwC.

"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.

Please see www.pwc.com/structure for further details.