

Doorlichting overheidsbedrijven Aruba

Serlimar

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 en Koninkrijksrelaties 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: Serlimar
Datum: juli 2022



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

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

Voor u ligt ons rapport “Doorlichting overheidsbedrijven Aruba: Serlimar”, 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 S.G. Serlimar, deskresearch en interviews met deskundigen. Hoofdstuk 1 introduceert de formele doelstellingen, strategie en organisatiestructuur van Serlimar. Hoofdstuk 2 schetst de beoordeling van de effectiviteit van Serlimar. In hoofdstuk 3 wordt de efficiëntie van Serlimar beoordeeld. Hoofdstuk 4 beschrijft de bestuursstructuren van Serlimar. Hoofdstuk 5 bevat een samenvatting van de conclusies en aanbevelingen inzake de doeltreffendheid, de doelmatigheid en het bestuur van Serlimar.

Dit verslag is vertrouwelijk en uitsluitend bestemd voor het management van Serlimar en de overheid van Aruba als eigenaar van de S.G. 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 Serlimar. Zowel de stuurgroep als directie en rvc van Serlimar hebben op respectievelijk 29 juni en 22 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,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'S. Moons', written over a light blue horizontal line.

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

Selwyn Moons
Partner

Reikwijdte en proces: diepgang en beschikbare informatie

Reikwijdte en Proces

Diepte van analyse



Beperkt

Uitgebreid

Toegang tot management



Geen

Goed

Toegang tot informatie



Beperkt

Uitgebreid

Duidelijkheid van informatie



Beperkt

Goed

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

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 Serlimar op te bouwen. De diepgang van onze analyse wordt als gemiddeld beschouwd vanwege beperkte beschikbaarheid van data en management rapportages. 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 Serlimar kunnen leiden tot andere uitkomsten en conclusies.

Wij hadden beperkt toegang tot het management van Serlimar. Op dit moment heeft Serlimar geen directeur, en de waarnemend directeur was tijdelijk afwezig. Wij hebben één startinterview gehouden om gegevens te verzamelen en veronderstellingen te verduidelijken, en een interview met twee personeelsleden van Serlimar om hun organisatorische processen en financiële situatie beter te begrijpen. Wij hebben ook een hoor en wederhoor interview gehouden om onze voorlopige bevindingen te bespreken en te valideren, waarbij de waarnemend directeur en de RvT aanwezig waren. De ontvangen commentaren op de concept-eindversie van dit rapport zijn op 20 juni met de waarnemend directeur en de voorzitter RvT gedeeld. Hun reactie hebben wij op 22 juli ontvangen en alle door hen voorgestelde correcties zijn door ons overgenomen.

Dit verslag is gebaseerd op openbaar beschikbare informatie, interviews met Serlimar en de documentatie van Serlimar. Serlimar heeft ons bedrijfsinformatie verstrekt voor de beoordeling van hun activiteiten. Met name management rapportages waren zeer beperkt beschikbaar.

Serlimar heeft ons jaarverslagen tot 2018 verstrekt. De jaarverslagen van 2017 en 2018 zijn in concept en zijn niet gecontroleerd. Voor de jaren 2019-2021 hebben wij een uitdraai van het financiële systeem gekregen als basis voor onze analyse. Voorts beruisten de ramingen van de prestaties van de onderneming met name op meningen van deskundigen, terwijl onderliggende documentatie ontbrak.

Wij spreken ons niet uit over de te nemen beslissingen in de toekomst voor Serlimar. Het is aan de Arubaanse overheid om onafhankelijk tot een beslissing te komen. De voorlopige bevindingen zijn met Serlimar besproken, en de opgenomen analyses zijn gevalideerd door Serlimar 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 Serlimar

Achtergrond

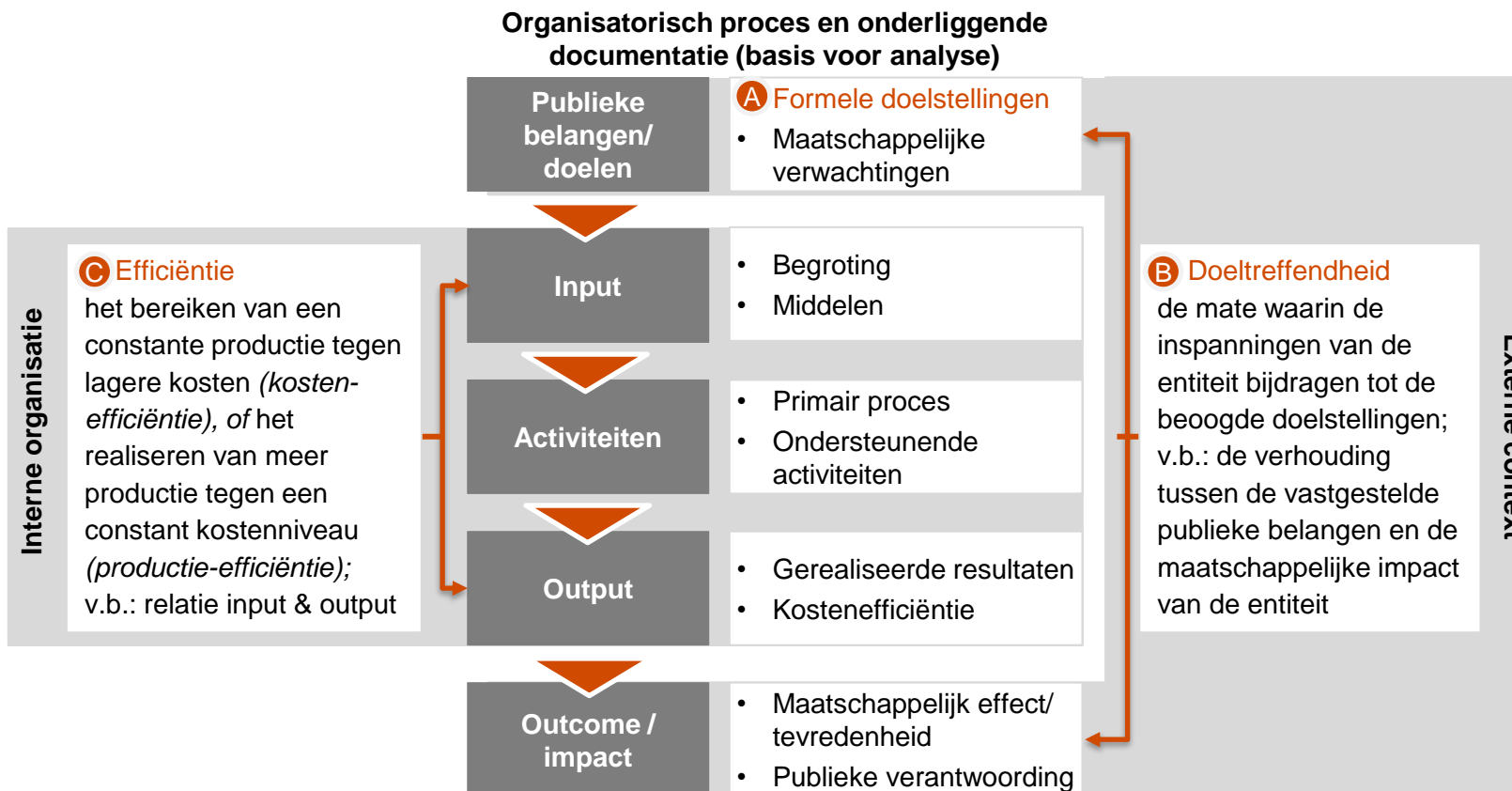
- Op 13 november 2020 hebben Aruba en Nederland de onderlinge regeling ondertekend voor de uitvoering van het Aruba Landspakket, dat tot doel heeft bij te dragen aan de veerkracht en robuustheid van de economie en samenleving van Aruba
- Initiatief B2; het doorlichten van zes (semi)publieke entiteiten 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 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 Serlimar en haar aandeelhouder, het land Aruba
- Dit rapport bevat de resultaten van de doorlichting van S.G. Serlimar

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 doeltreffendheid 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 beleid
3. **Beoordeling van de doeltreffendheid** 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 Serlimar en wat zijn haar formele doelstellingen?</i>
2	Effectiviteit van publieke diensten	<i>Zijn de door Serlimar 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 Serlimar eruit? Wat is de rationale voor publiek aandeelhouderschap?</i>
5	Aanbevelingen en stappenplan	<i>Wat zijn de aanbevolen prioriteiten van Serlimar voor de toekomst?</i>

Behandelde onderwerpen en kernpunten

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

Managementsamenvatting (1/4)

Achtergrond

Serlimar S.G. is opgericht in 2005, met als doel de inzameling en verwerking op een efficiënte wijze en overeenkomstig de daarvoor geldende milieunormen van afval in vaste of vloeibare vorm, afkomstig van particuliere huishoudens en bedrijven, alsmede het onderhoud van domeingronden en plantsoenen rondom overheidsgebouwen, en van openbare wegen en stranden. De verwerkingsactiviteiten hebben betrekking op het beheer van stortplaats Parkietenbos. Land Aruba geeft via een dienstenleveringsovereenkomst (DVO) richting aan de taken en hoogte van de daaraan gekoppelde Landsbijdrage. Op inzameling van huishoudelijk- en bedrijfsafval concurreert Serlimar met het private bedrijf EcoTech.

Serlimar verkeert in een financieel zorgelijke situatie, en staat sinds mei 2020 onder surseance van betaling. Deze situatie is recentelijk verlengd tot en met 2023. Deze doorlichting van Serlimar vindt plaats in het kader van het landenpakket tussen de regering van Aruba en Nederland. Een deel van dit pakket is gericht op kosten en effectiviteit van de publieke sector van Aruba.

Effectiviteit

Serlimar's effectiviteit wordt gedefinieerd als de mate waarin de inspanningen van Serlimar bijdragen aan toegankelijkheid, betrouwbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid van afvalinzameling en verwerking

Toegankelijkheid tot afvalinfrastructuur is goed geborgd voor bewoners van Aruba vanuit centrale inzameling, containerpark op Parkietenbos en openbare containers in de publieke ruimte. De dekking voor inzameling van afval is vrijwel 100%, in lijn met andere Caribische eilanden, en geleverde diensten sluiten aan bij voorwaarden gesteld in de DVO, zoals diensttijden en –dagen.

Toegang tot betalingsmogelijkheden is voldoende geborgd en Serlimar informeert inwoners en bedrijven via fysieke kantoren en Facebook.

Serlimar borgt **betrouwbaarheid** van inzameling middels een reservepoule bestaande uit 4 (uit 18) ophaalwagens en 1 (uit 4) RoRo truc om uitval van diensten op te vangen. Voor verwerking is Serlimar afhankelijk van EcoGas, maar betrouwbaarheid is via contractering geborgd. Serlimar loopt met Parkietenbos tegen de capaciteitsgrens van de stortplaats aan, en eigen alternatieven om afvalstromen om te leiden zijn beperkt.

De afvalvoorziening is **betaalbaar** voor inwoners van Aruba. Tarieven voor de inzameling huishoudelijk afval zijn recent verhoogd van Afl. 25 naar Afl 28, maar voor een huishouden met een minimumloon is de afvalvoorziening nog net betaalbaar. Voor deze groep wordt 1,5% van het besteedbaar inkomen aan afvalvoorziening uitgegeven, wat nog net binnen de door World Bank gehanteerde bandbreedte van 1-1,5% van het besteedbaar inkomen valt. Daarnaast wordt sinds 2019 tariefdifferentiatie toegepast waarin uitkeringsgerechtigden vrijgesteld zijn van betaling en gepensioneerden een gereduceerd tarief van Afl.10 betalen. Ten opzichte van concurrenten en andere eilanden in de regio zijn de tarieven van Serlimar relatief laag

Binnen **duurzaamheid** heeft Serlimar enkele activiteiten ondernomen, zoals preventie en bewustwording campagnes, upcycling (gestopt) en recycling van bepaalde afvalstromen op Parkietenbos, maar dit krijgt beperkt prioriteit

Leefbaarheid wordt door Serlimar geborgd door concrete invulling van de DVO, met betrekking tot onderhoud en inzameling afval publieke ruimte, ophalen kadavers en afvaldiensten rond feesten en evenementen. Met stortplaats Parkietenbos wordt momenteel geen invulling gegeven aan de in de door Serlimar opgestelde missie waarin wordt gestreefd naar een leefbaar eiland, met een schone natuur, zonder negatieve effecten voor de bevolking.

Managementsamenvatting (2/4)

Efficiëntie

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

Serlimar's **productiviteit** van *afvalverwerking* is gedaald met 22%: bij min of meer gelijkblijvende personele capaciteit dalen de totale verwerkte volumes doordat een deel van de volumes door EcoGas wordt verwerkt op Seroe Teishi. Daarentegen is productiviteit op *afvalinzameling* juist gestegen met 12% tussen '18-'21. Dit wordt gedreven door een daling van personeel op inzameling en relatief constante volumes. Serlimar heeft het aandeel overhead terug weten te brengen van 25,4% naar 22,7%, dit is in lijn met andere overheidsentiteiten.

Serlimar kent een zeer hoog ziekteverzuim van 11,3% in '21, vergeleken met 2,9% gemiddeld in de private sector op Aruba. Dit leidt tot substantiële overwerkkosten (5,5% van totale personeelskosten in '19). Vanaf '20 zijn de overwerkkosten meer dan gehalveerd doordat een strenger verzuimbeleid is toegepast. Serlimar is er tevens in geslaagd om vanaf '19 de personeelskosten met 18% reduceren, door een combinatie van verlaging van FTE en tijdelijke inkorting op salarissen van 12,6% in 2020.

In 2019 zijn 18 inzamelwagens en 4 roll-on-roll-off trucks aangeschaft terwijl de economische levensduur van het bestaande wagenpark nog niet was verlopen. Dit duidt op inefficiënt gebruik van productiemiddelen en een inefficiënte planning van kapitaalbesteding in de toekomst als gevolg van een collectieve vervangingsvraag door gelijktijdige aflopend van de economische levensduur.

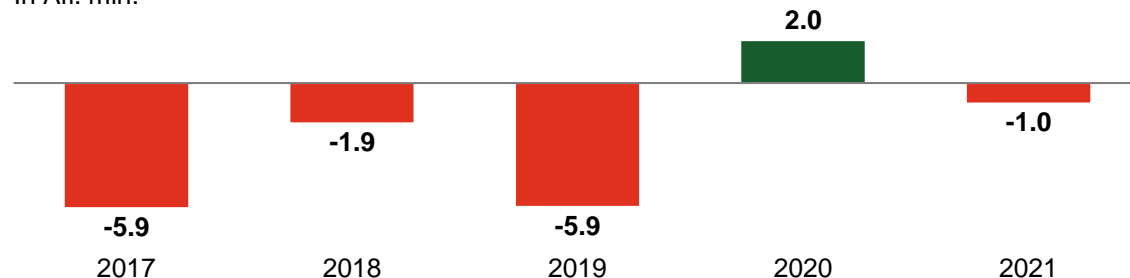
Serlimar heeft geen volledig zicht op haar klantenbestand. Schatting is dat Serlimar hierdoor inkomsten van ca. 8.000-12.000 klanten mist, overeenkomend met een geschatte waarde van Afl. 2,7 - 4,0m per jaar. Van de klanten die wel in zicht zijn, is inning een probleem. Het inningspercentage is zeer laag en de voorziening van dubieuze vorderingen is >80% van de totaal uitstaande vorderingen naar huishoudens. Dit wordt veroorzaakt door de perceptie bij inwoners dat afvalinzameling 'gratis' is doordat Serlimar pas in 2015 is begonnen met het rekenen van een inzameltarief voor huishoudens, terwijl dit al vanaf 2005 mogelijk was op basis van de Landsverordening. Serlimar is recent begonnen met handhaving door het rekenen van een extra bedrag bij te laat betalen en het weghalen van minicontainers bij wanbetalers om het inningspercentage te verbeteren en de betalingsbereidheid te vergroten.

Resultierend laat de **financiële analyse** van Serlimar een zorgelijke situatie zien. Ondanks substantiële Landsbijdragen (55-75% van de omzet), maakt Serlimar – met uitzondering van 2020, ieder jaar verlies. De omzet fluctueert sterk tussen '17-'21 (Afl 28m – 41m) over tijd, gedreven door het veranderende takenpakket en daarmee gemoeide inkomstenstromen vanuit overheid en derden. De kostenbasis laat eenzelfde ontwikkeling zien. De winst in '20 is met name gedreven door een additionele Afl. 6,5m bijdrage van het Land Aruba om het liquiditeitstekort te dekken. Doordat Serlimar er structureel niet in is geslaagd de kosten te dekken met inkomsten heeft dit over de jaren geleid tot een negatieve eigen vermogen positie die is toegenomen tot - Afl. 8 mln. Dit is 100% eigendom van de overheid van Aruba als aandeelhouder.

Managementsamenvatting (3/4)

Bedrijfsresultaat ('17-'21)

In Afl. mln.



De liquiditeitspositie is zorgelijk. De surseance van betaling is recent (mei '22) verlengd waardoor de continuïteit van Serlimar op korte termijn is geborgd.

Ondanks de uitdagende financiële situatie waar Serlimar zich in bevindt, heeft nog geen structurele aanpassing van de **arbeidsvoorwaarden** plaatsgevonden. Implementatie van de tijdelijke 12,5% inkorting draagt bij aan kosten-beheersing in '20. Serlimar onderzoekt de optie om over te gaan op één type werknemer, nu werken er zowel ambtenaren als contractanten, en heeft ambtenaren een keuze gegeven bij Serlimar te blijven of niet. De verwachting van Serlimar is dat dit tot een reductie van ~30 FTE leidt.

Governance

Serlimar is een Sui Generis (S.G.) organisatie waarbij de **governance structuur** een tweeledige bestuursstructuur heeft bestaande uit een directie en een Raad van Toezicht (RvT). Recent zijn 3 nieuwe RvT leden benoemd en Serlimar is nog in afwachting van een 5^e benoeming vanuit de vakbond.

De afgelopen jaren hebben veel wisselingen in de directie plaatsgevonden wat de stabiliteit van bestuur niet ten goede is gekomen. De laatste directeur is in 2021 opgestapt. De positie van directeur is momenteel vacant en wordt op dit moment ingevuld door Madeline Lacle (waarnemend).

Met betrekking tot **publiek aandeelhouderschap** is Serlimar in 2005 omgevormd van overheidsdienst tot Sui Generis (S.G.) omdat het afvalbedrijf een publiek belang dient en geen winstoogmerk heeft en daarnaast om het personeel dat al werkzaam was bij de overheidsdienst de ambtelijke status te laten behouden. De vorm S.G. brengt echter enkele uitdagingen met zich mee doordat tegelijkertijd directe concurrentie op inzameling wordt toegestaan vanuit private spelers die daarmee eenzelfde maatschappelijke functie vervullen, en daarnaast drukt deze vorm direct op de overheidsbegroting, met name omdat het bedrijf niet is staat is op rendabele wijze te opereren.

In de basis is het bedrijfsmodel van afvalinzameling en –verwerking op Aruba levensvatbaar. Concurrent Ecotech is hier het bewijs van. Een alternatieve vorm voor afvalinzameling is dan ook dat Serlimar als N.V. opereert, in combinatie met een concessie of vergunning om niveau van dienstverlening vast te stellen. Het is niet noodzakelijk om afvalinzameling vanuit een overheidsdeelneming te doen, maar gezien het publiek belang is het te billijken de S.G. voorlopig in overheidshanden te houden. Wanneer genoeg vertrouwen is in de werking van de markt om de publieke belangen te borgen, kan overwogen worden private eigenaren bij Serlimar toe te staan. Verschillende landen in de Cariben hebben afvalinzameling vormgegeven via een variant op een van deze twee vormen.

Managementsamenvatting (4/4)

Aanbevelingen

Om de continuïteit van Serlimar te kunnen waarborgen dienen drie punten te worden geadresseerd:



Hervorm het afvalbeheerbeleid
op Aruba



Creëer een **duurzame financiële basis**



Borg **continuïteit in bedrijfsvoering**

De afvalvoorziening op Aruba is goed toegankelijk, betrouwbaarheid en betaalbaar, echter wordt met Parkietenbos zeer beperkt invulling gegeven aan de missie van Serlimar voor een schone leefomgeving en duurzame ontwikkeling zonder gezondheidsrisico's. Land Aruba heeft de ambitie om Parkietenbos eind 2022 te sluiten. Dit vergt een ketenbenadering waarin een alternatieve oplossing moet worden gevonden voor de afvalstromen die nu op Parkietenbos worden gestort. De kans is groot dat deze stromen bij andere marktpartijen dan Serlimar worden ondergebracht. Daarnaast is ook de rol van Serlimar aan het verschuiven. Serlimar doet nu meer inzameling en minder verwerking en is niet meer betrokken bij Seroe Teishi. Het is een logische stap om deze veranderingen te vertalen naar een herijking van de organisatie. De exacte uitwerking hiervan is echter afhankelijk van de beoogde rol van Serlimar in de toekomst. Het van belang dat de overheid van Aruba een brede visie op **afvalbeheerbeleid** op Aruba ontwikkelt voor zowel afvalinzameling als verwerking die richting geeft aan de rol van Serlimar binnen de afvalsector, zowel op lange termijn als in de transitiefase tot de sluiting van Parkietenbos.

Op basis van de beoogde rol moet een passende juridische vorm voor Serlimar worden gekozen, waarbij regulering van de afvalmarkt wordt ingezet om te kunnen sturen op het maatschappelijk belang van afvalbeheer.

Ten tweede moet een **duurzame financiële basis** worden gecreëerd. Ondanks een stabiele markt verkeert Serlimar in een financieel zeer zorgelijke situatie, is het zeer afhankelijk van subsidies vanuit het Land Aruba, en staat het bedrijf sinds mei 2020 onder surseance van betaling. Vanuit de overheid moeten de randvoorwaarden worden neergezet om een efficiënte operatie te kunnen neerzetten, bijvoorbeeld door het verplicht stellen van een afvalbak. Aan de inkomstenkant moet het inningspercentages worden verbeterd, bijvoorbeeld door consequente handhaving en boetes voor niet-betalers. Ook moet het kantenbestand inzichtelijk worden gemaakt om niet-betalers te identificeren en hierop te kunnen sturen. Op de middellange termijn kan ook gekeken worden naar het aantrekken van bedrijven voor inzameling van commercieel afval, waar Serlimar's marktaandeel nog relatief laag is. Aan de kostenkant moet de organisatie worden herijkt op basis van de beoogde rol (hoeveel personeel en kapitaal is nog om de beoogde taken uit te voeren), het verzuim worden aangepakt en een lange termijn investeringsagenda worden opgesteld om de inzet van kapitaal in het wagenpark en minicontainers te verbeteren.

Tot slot moet **duurzame continuïteit** worden geborgd door een vaste directeur aan te stellen en crediteuren af te betalen zodat de surseance van betaling kan worden opgeheven en een duurzaam toekomstbestendig businessmodel blijft bestaan. Indien een winstgevende basis is ontstaan kan op termijn verder worden gekeken naar nieuwe activiteiten om de bedrijfsvoering te verduurzamen en/of uit te breiden op het gebied van afvalinzameling en verwerking.

Sectie 1: Introductie

Hoofdstuk

1	Introductie & formele doelstellingen	<i>Wie is Serlimar en wat zijn haar formele doelstellingen?</i>
2	Effectiviteit van publieke diensten	<i>Zijn de door Serlimar 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 de governance & publiek aandeelhouderschap	<i>Hoe ziet de governance van Serlimar eruit? Wat is de rationale voor publiek aandeelhouderschap?</i>
5	Aanbevelingen en stappenplan	<i>Wat zijn de aanbevolen prioriteiten van Serlimar voor de toekomst?</i>

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

Serlimar is opgericht in 2005 als Sui Generis en biedt afvalinzameling- en verwerkingsdiensten aan op Aruba

Introductie in Serlimar

Informatie over de organisatie

Locatie	Kockstraat 4, San Nicolas
Werknemers	183 FTE (2022)
Sector	Afvalmanagement
Kernactiviteiten	Inzamelen en verwerken van afval en onderhoud domeingronden
Management	Madeline Lacle (waarnemend directeur)
Oprichtingsjaar	2005
Eigendomsstructuur	Sui Generis (100% overheid)
Externe partners	EcoGas

Bedrijfsmodel en aanbod

- Serlimar biedt de **volgende diensten aan**:
 - **Inzameling** van afval van huishoudens, bedrijven en overheid
 - **Verwerking van afval** in vaste of vloeibare vorm op **Parkietenbos**
 - **Onderhoud van domeingronden** en plantsoenen rondom overheidsgebouwen, en van openbare wegen en stranden
 - Beheer van het **containerpark te Parkietenbos**
 - **Schoonmaakdiensten bij volksfeesten** en evenementen
 - Uitzetten, onderhouden en **ledigen van minicontainers** langs toeristische routes
 - **Inzameling van kadavers** van dode dieren

Geschiedenis



Serlimar is naast inzameling en verwerking van afval belast met het behoud van een schone leefomgeving op Aruba

Formele doelstellingen

Formele doelstellingen¹⁾

- Serlimar is belast met:
 - De **inzameling en verwerking** van afval in vaste of vloeibare vorm, afkomstig van particuliere huishoudens en overheidsinstellingen
 - Het **onderhoud van domeingronden en plantsoenen** rondom overheidsgebouwen, en van openbare wegen en stranden
- Vanuit de dienstverleningsovereenkomst zijn deze doelen verder geconcretiseerd:
 - 1x per week inzamelen en verwerken** van huishoudelijk afval en afkomstig van diverse overheidsinstellingen
 - Uitzetten, onderhoud en ledigen van **minicontainers langs toeristische routes**
 - Beheer van containerpark** te stortplaats Parkietenbos
 - Schoonmaak bij volksfeesten** en events
 - Inzamelen en verwerken van kadavers** van dode dieren en vogels

Strategie²⁾

- De brede interpretatie van de doelstelling van Serlimar komt ook tot uiting in de missie:

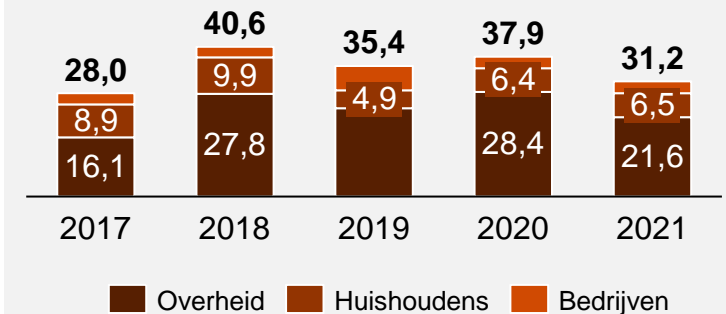
Missie: "Het beleid van de Arubaanse Regering geeft bijzonder aandacht aan een **leefbaar** eiland, gericht op **duurzame ontwikkeling** waarbij het welzijn van de burger centraal staat.

Een leefbaar eiland houdt in een **schone omgeving**, onverstoorde natuur, schone stranden en baaien, schone straten en openbare parken, waar de mensen **zonder gezondheidsrisico's** kunnen rondlopen, werken, recreëren, rusten etc.

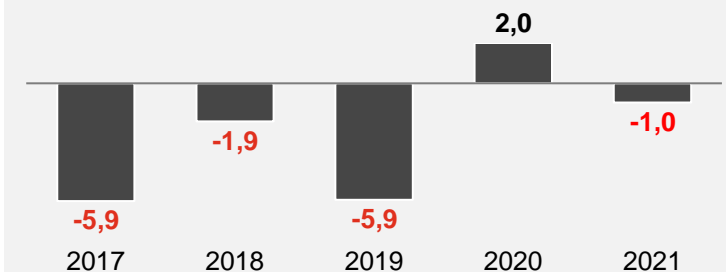
De hoofdpunten voor het streven naar een duurzame ontwikkeling is het **sluiten van kringlopen**, het stimuleren van het gebruik van kwaliteitsproducten en **milieubewuste consumptie**, waarbij rekening gehouden wordt met anderen zodat **geen negatieve effecten** afwentelen op andere mensen, bedrijven, buurlanden en de komende generaties"

Financiële gegevens³⁾

Omzet (in Afl. mln., 2017-2021)



Netto Resultaat (in Afl. mln., 2017-2021)



Serlimar bedient met afvalinzameling- en verwerkingsdiensten de lokale bevolking, bedrijven en overheid

Formele doelstellingen

Serlimar formele doelstellingen

- De **inzameling en verwerking** op een **efficiënte wijze** en overeenkomstig de daarvoor **geldende milieunormen** van afval in vaste of vloeibare vorm, afkomstig van particuliere huishoudens en bedrijven
- Het **onderhoud van domeingronden en plantsoenen** rondom overheidsgebouwen, en van openbare wegen en stranden



Aruba Maatschappij



Bevolking

Kan gebruik maken van de huishoudelijk afvalinzameling en verwerkingsdiensten



Lokale bedrijven

Kan gebruik maken van bedrijfs-afvalinzameling en verwerkingsdiensten



Overheid

Maakt gebruik van inzamelings- en verwerkingsdiensten, en behoud een schone publieke ruimte

Andere stakeholders

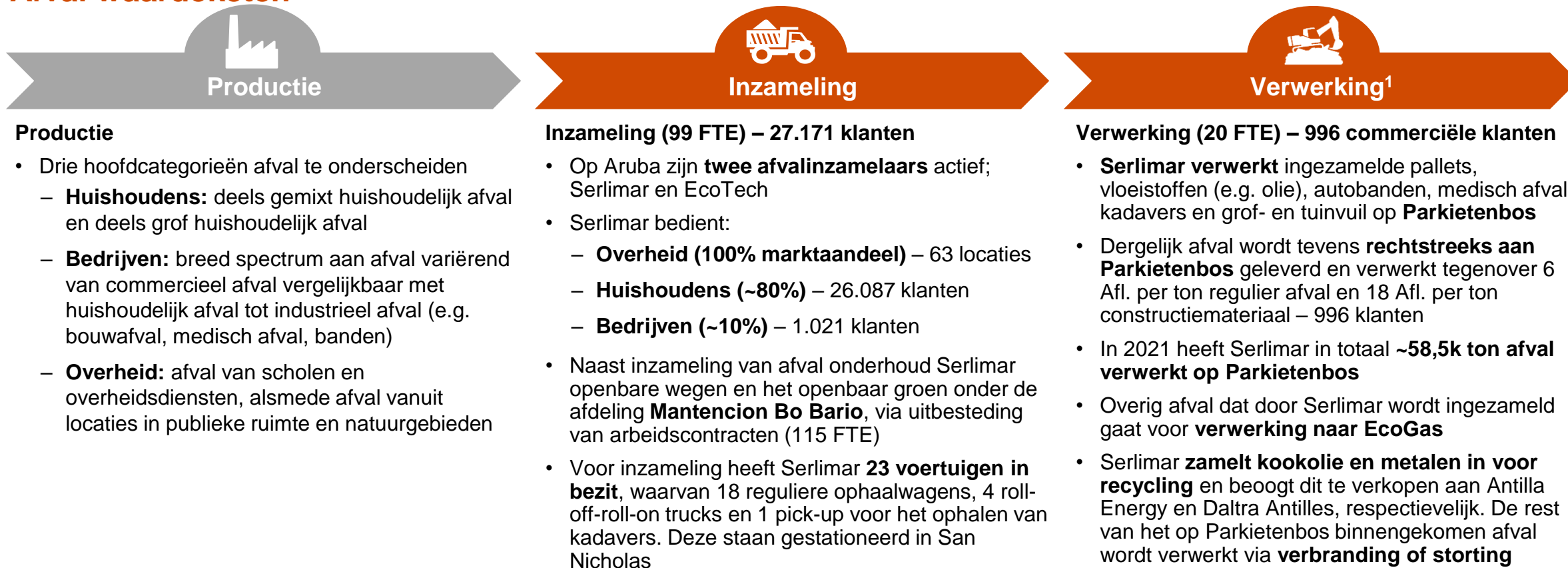
Toeristen



Dragen bij aan de afvalproductie van Aruba en maken gebruik van domeingronden, stranden en toeristische routes

Zwaartepunt van Serlimar's activiteiten ligt op inzameling; daarnaast wordt afval (van derden) verwerkt op Parkietenbos

Afval waardeketen



Productie

- Drie hoofdcategorieën afval te onderscheiden
 - **Huishoudens:** deels gemixt huishoudelijk afval en deels grof huishoudelijk afval
 - **Bedrijven:** breed spectrum aan afval variërend van commercieel afval vergelijkbaar met huishoudelijk afval tot industrieel afval (e.g. bouwafval, medisch afval, banden)
 - **Overheid:** afval van scholen en overheidsdiensten, alsmede afval vanuit locaties in publieke ruimte en natuurgebieden

Inzameling

Inzameling (99 FTE) – 27.171 klanten

- Op Aruba zijn **twee afvalinzamelaars** actief; Serlimar en EcoTech
- Serlimar bedient:
 - **Overheid (100% marktaandeel)** – 63 locaties
 - **Huishoudens (~80%)** – 26.087 klanten
 - **Bedrijven (~10%)** – 1.021 klanten
- Naast inzameling van afval onderhoud Serlimar openbare wegen en het openbaar groen onder de afdeling **Mantencion Bo Bario**, via uitbesteding van arbeidscontracten (115 FTE)
- Voor inzameling heeft Serlimar **23 voertuigen in bezit**, waarvan 18 reguliere ophaalwagens, 4 roll-off-roll-on trucks en 1 pick-up voor het ophalen van kadavers. Deze staan gestationeerd in San Nicholas

Verwerking¹

Verwerking (20 FTE) – 996 commerciële klanten

- **Serlimar verwerkt** ingezamelde pallets, vloeistoffen (e.g. olie), autobanden, medisch afval, kadavers en grof- en tuinvuil op **Parkietenbos**
- Dergelijk afval wordt tevens **rechtstreeks aan Parkietenbos** geleverd en verwerkt tegenover 6 Afl. per ton regulier afval en 18 Afl. per ton constructiemateriaal – 996 klanten
- In 2021 heeft Serlimar in totaal **~58,5k ton afval verwerkt op Parkietenbos**
- Overig afval dat door Serlimar wordt ingezameld gaat voor **verwerking naar EcoGas**
- Serlimar **zamelt kookolie en metalen in voor recycling** en beoogt dit te verkopen aan Antilla Energy en Daltra Antilles, respectievelijk. De rest van het op Parkietenbos binnengekomen afval wordt verwerkt via **verbranding of storting**

1) De term afvalverwerking is niet gespecificeerd in de Landsverordening. Binnen dit rapport wordt afvalverwerking gezien als alle activiteiten die bijdragen aan hergebruik, recycling, energierugwinning, verbranding en storting. Binnen de afdeling Verwerking bij Serlimar valt o.a. het beheer van Parkietenbos en de infrastructuur om afval op Parkietenbos aan te kunnen bieden.

Bron: Beleidsnota Afvalbeheer (2022-2025); Organogram (2022), Klantenoverzicht Serlimar (2022), interviews

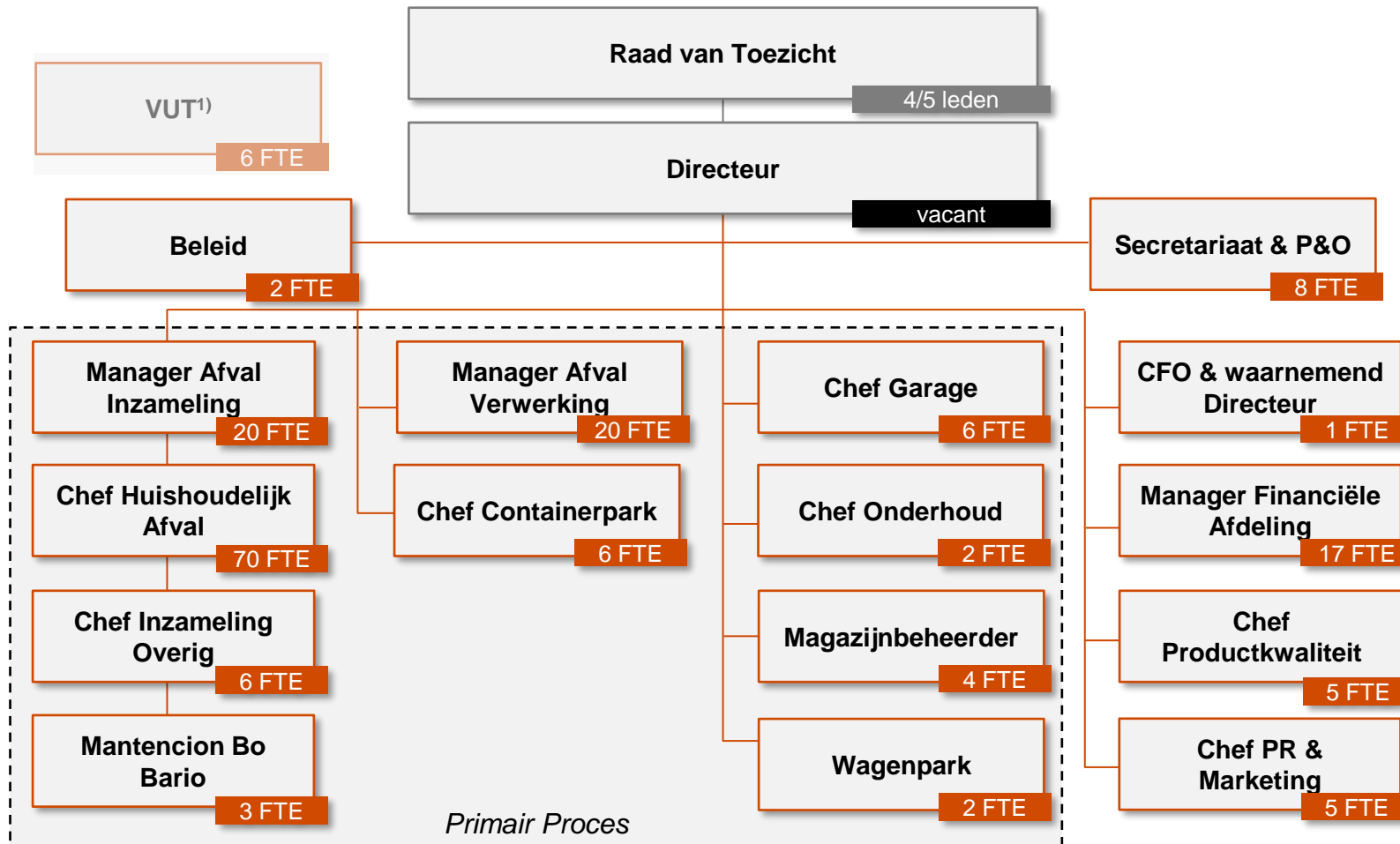
Landsbijdrage ter compensatie van diensten binnen DVO vormt 69% van omzet, de rest komt uit heffing voor diensten

Omvang hoofdactiviteiten Serlimar



Sinds '17 is het personeelsbestand afgenomen van 194 naar 183 FTE; functie Directeur is momenteel vacant

Organisatiestructuur van Serlimar

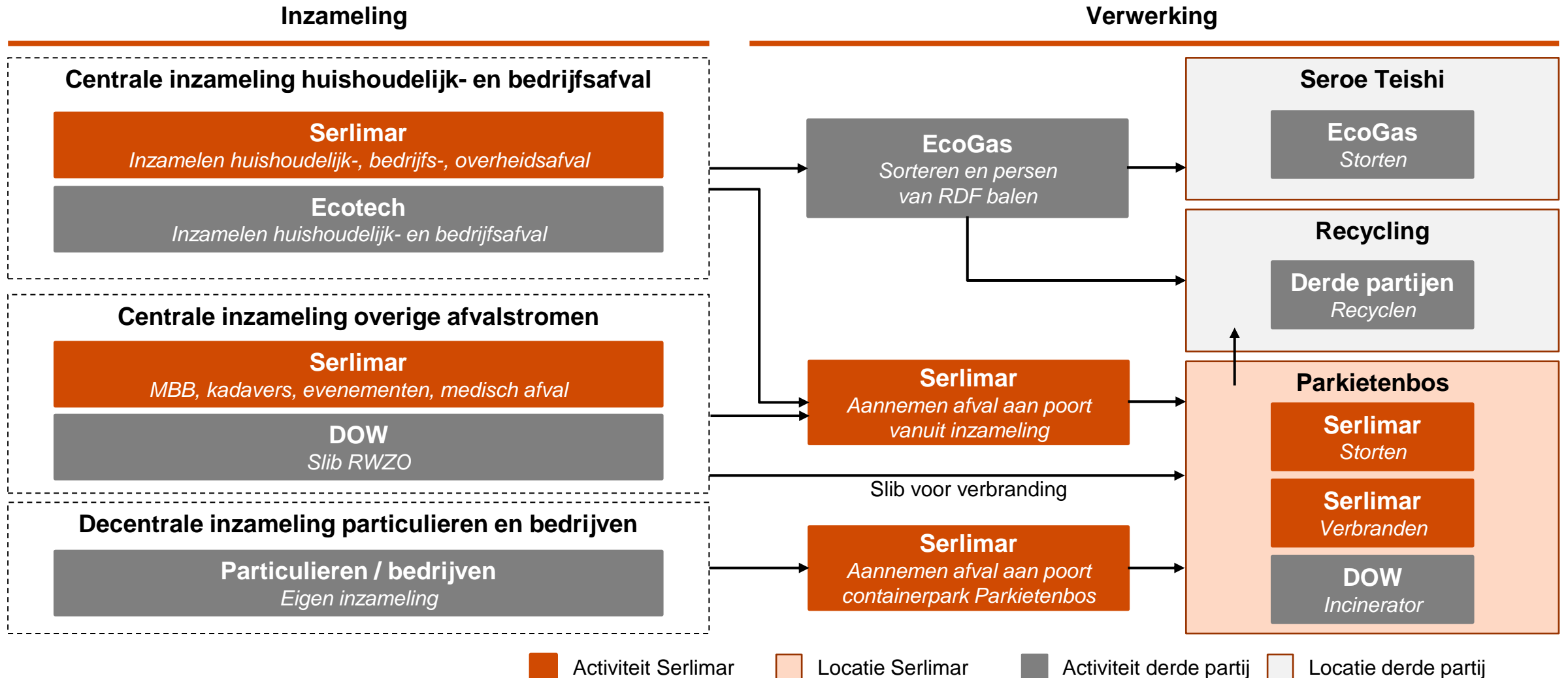


Observaties

- In mei '22 is het **personeelsbestand gereorganiseerd**; FTE is sinds '17 afgenomen van 194 naar 183 (waarvan 6 momenteel nog een VUT uitkering ontvangen¹⁾)
- Voormalig Directeur is in '21 opgestapt, huidige CFO is momenteel **waarnemend Directeur**
- Onder de afdeling **Mantencion Bo Bario ('MBB')** vallen arbeidscontractanten die verantwoordelijk zijn voor het schoonhouden van het wegennet en het onderhouden van het openbaar groen
- Het aantal **contractanten** onder de afdeling MBB is afgenomen van 157 ('17) naar 115 ('22); in juni '22 lopen alle MBB contracten af
- 79% van het personeelsbestand houdt zich bezig met het **primair proces**; dit is in lijn met andere overheidsentiteiten

Serlimar concurreert op inzameling met EcoTech en werkt samen in de keten met diverse andere partijen

Schematische (versimpelde) weergave afvalverwerking

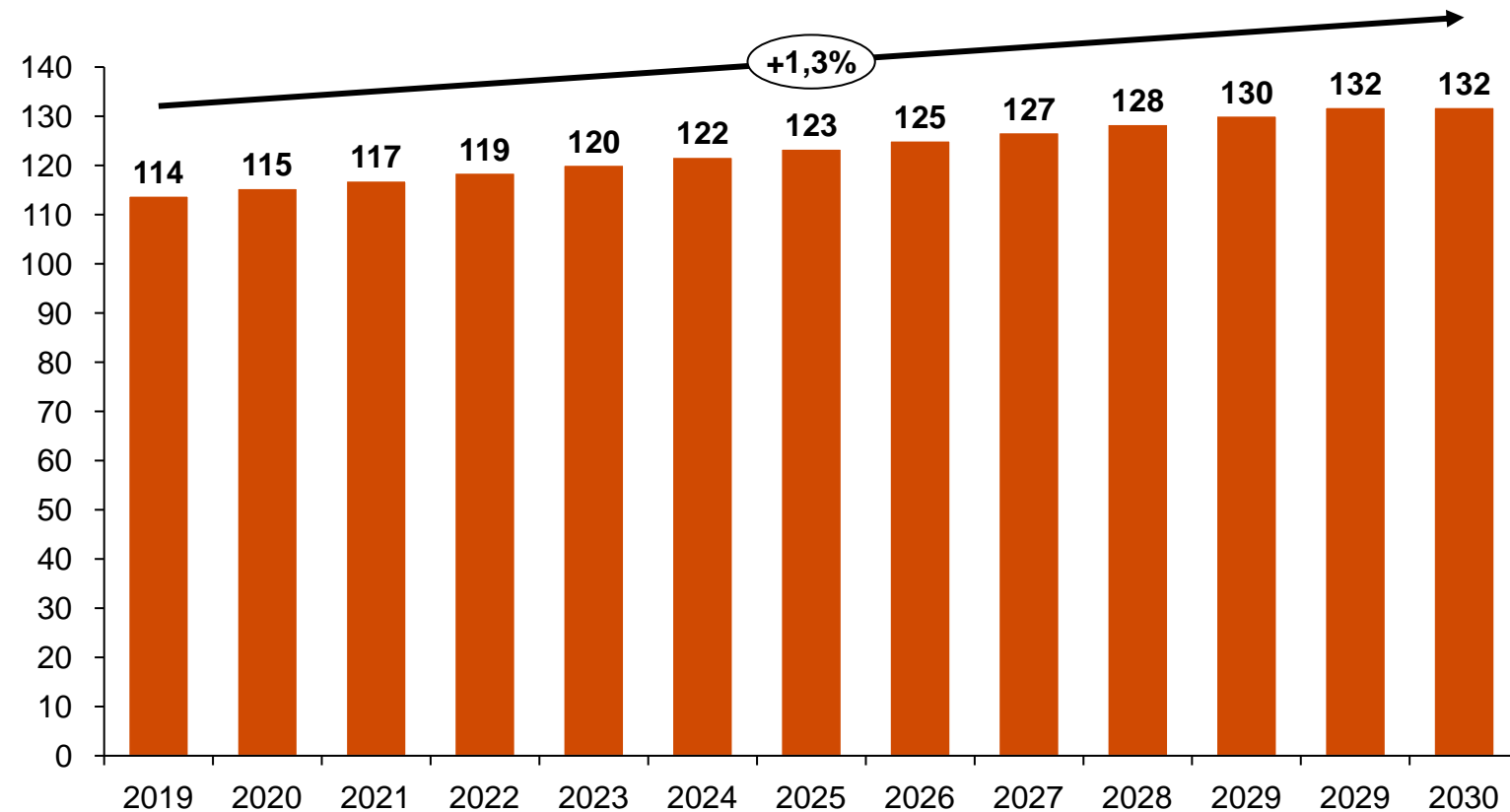


Afvalmarkt is een relatief stabiele markt met een voorspelbare vraag, en de verwachting is dat productie over tijd toeneemt

Ontwikkeling productie afval

Productie van stedelijk en commercieel vast afval

In kt



Observaties

- Groeiende productie van afval garanderen **lange termijn behoefte aan inzamel en verwerking capaciteit**
 - Verwachting is dat de bevolking tussen 2020 en 2030 met ~20.000 inwoners zal groeien tot ~130.000 inwoners
 - Vraag naar afval inzameling en verwerking groeit mee met populatie

Sectie 2: Effectiviteit






Hoofdstuk



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

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

Drijvers van publieke waarde

Publieke waarde ¹⁾²⁾	Absolute beoordeling	Relatieve beoordeling
 Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none">• Wat is de beschikbaarheid van afval ophaal en verwerking in termen van dekingsgraad en diensttijden?	<i>Hoe verhoudt dit zich tot regulatorische en statutaire standaarden of afspraken met de overheid?</i>
 Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Hoe betrouwbaar is het aanbod in termen van ophaalbetrouwbaarheid en verwerkingscapaciteit?	<i>Hoe verhoudt dit zich tot Serlimars eigen doelstellingen?</i>
 Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Welke tarieven worden gehanteerd voor het ophalen en verwerken van afval?	<i>Hoe verhoudt dit zich tot macro indicatoren over tijd?</i>
 Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none">• Wat is de bijdrage van Serlimar aan de verduurzaming van de afvalketen?	<i>Zijn eindgebruikers en/of publieke perceptie tevreden met de behaalde resultaten?</i>
 Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Welke bijdrage levert Serlimar aan een schone leefomgeving en bescherming van milieu en natuur?	<i>Hoe verhoudt dit zich tot andere eilanden/landen?</i> <i>Hoe verhoudt dit zich tot andere landen en/of andere (overheids)entiteiten?</i>

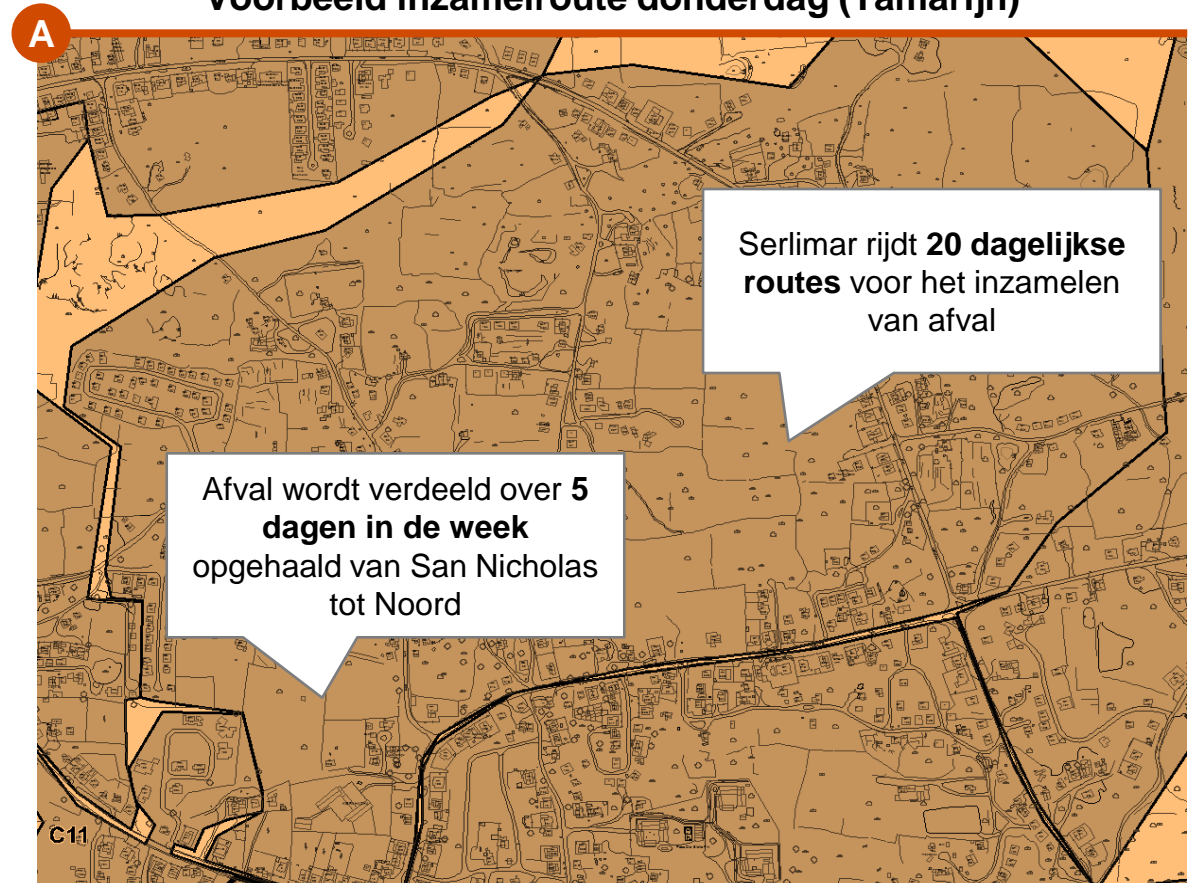
Toegankelijkheid van afvalinzameling wordt geborgd vanuit inzameling, containers Parkietenbos en openbare containers

Toegankelijkheid afvalinzameling

Infrastructuur Serlimar



Voorbeeld inzamelroute donderdag (Tamarijn)



Serlimar voldoet volledig aan de concessie; geleverde diensten sluiten aan bij voorwaarden gesteld in DVO

Invulling aan overeengekomen diensten

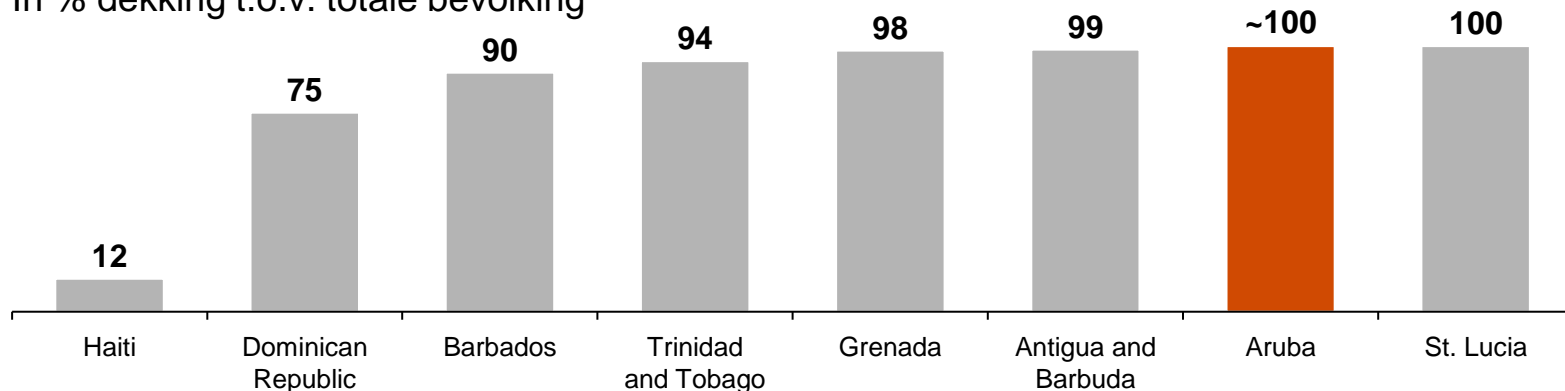
DVO (beknopt)	Operationalisering	Aan voldaan?
1 Het één keer per week inzamelen van huishoudelijk afval afkomstig van huishoudens	<ul style="list-style-type: none"> • Minicontainers in bruikleen bij particulieren thuis • 10 inzameltrucks om minicontainers te legen • 1x per week ophalen van afval (dag is locatieafhankelijk) 	✓
2 Het één keer per week inzamelen van bedrijfsafval afkomstig van de overheid	<ul style="list-style-type: none"> • 1 inzameltruck om containers te legen • 1x per week ophalen van afval (dag is locatieafhankelijk) 	✓
3 Het beheer van containerpark Parkietenbos	<ul style="list-style-type: none"> • PTS containers voor Parkietenbos • Openingstijden: ma-wo en vr 07.00-16.00, do en zat 07.00-13.00 	✓
4 Het inzamelen van afval van maandag t/m vrijdag en indien nodig op zat-, zon-, en feestdagen	<ul style="list-style-type: none"> • Diensttijd residentieel: ma-vr dagelijks vanaf 16.30-17.00 • Diensttijd bedrijven: ma-zo dagelijks vanaf 16.00 • Diensttijd overheid en scholen: ma-vr dagelijks vanaf 07.00 	✓

Dekkingsgraad afvalinzameling op Aruba in lijn met andere Caribische eilanden; relatief veel ophaaltrucks t.o.v. bevolking

Afvalinzameling t.o.v. vergelijkbare landen

Dekkingsgraad afvalinzameling¹⁾

In % dekking t.o.v. totale bevolking

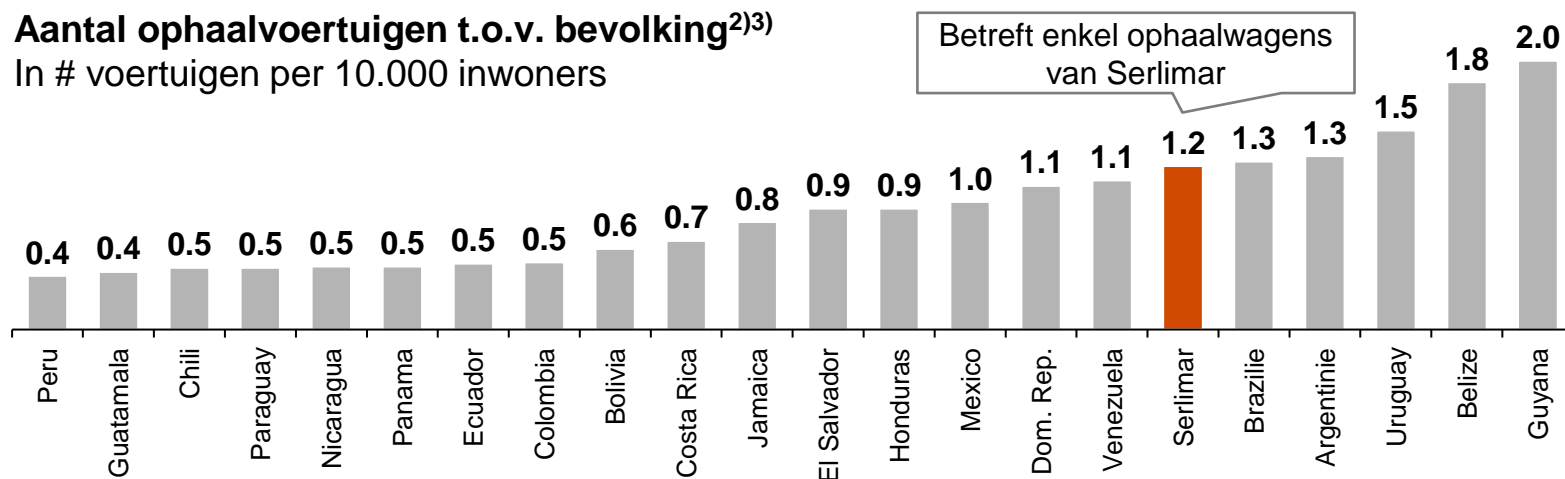


Observaties

- De dekking van afvalinzameling op **Aruba is ~100%**; in lijn met dekking op andere Caribische eilanden
- Om dekking op het gehele eiland te garanderen zijn **18 inzameltrucks** beschikbaar; relatief veel ten opzichte van de bevolking in vergelijking met andere landen in de regio

Aantal ophaalvoertuigen t.o.v. bevolking²⁾³⁾



In # voertuigen per 10.000 inwoners



1) Bron: World development bank (2019); 2) Bron: Regional Evaluation on Urban Solid Waste Management in Latin-America and the Caribbean, IADB (2010); 3) gebaseerd op stedelijke gebieden met populaties tussen 50.000-300.000 inwoners

Toegang tot betalingsmogelijkheden en informatievoorziening voor burger is zowel fysiek als digitaal goed geborgd

Betalingsmogelijkheden en informatievoorziening Serlimar




	Betalingsmogelijkheden	Informatievoorziening
 <p>Fysiek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdkantoor Serlimar in San Nicolas (Orario helpdesk) • MFA kantoor in Noord • Tanki Flip 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdkantoor Serlimar in San Nicolas (Orario helpdesk) • MFA kantoor in Noord
 <p>Digitaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Online betaling • Maandelijks automatisch incasso 	<ul style="list-style-type: none"> • Serlimar's Facebook pagina geeft inzicht in: <ul style="list-style-type: none"> – Ophaalschema's – Tarieven – Promoties – Vacatures – Contactgegevens klantenservice

Observaties

- Het is mogelijk om **fysiek naar Serlimar's kantoren** te gaan voor betalingsmogelijkheden en informatievoorziening;
 - Het hoofdkantoor is geopend van ma-vr van 07.30-15.45
 - Het MFA kantoor is geopend van ma-vr van 07.45-15.00
- Serlimar's Facebook pagina wordt **wekelijks bijgehouden** met actuele informatie betreft afvalinzameling

Betrouwbaarheid van afvalinzameling is geborgd door reservecapaciteit van inzameltrucs

Wagenpark Serlimar

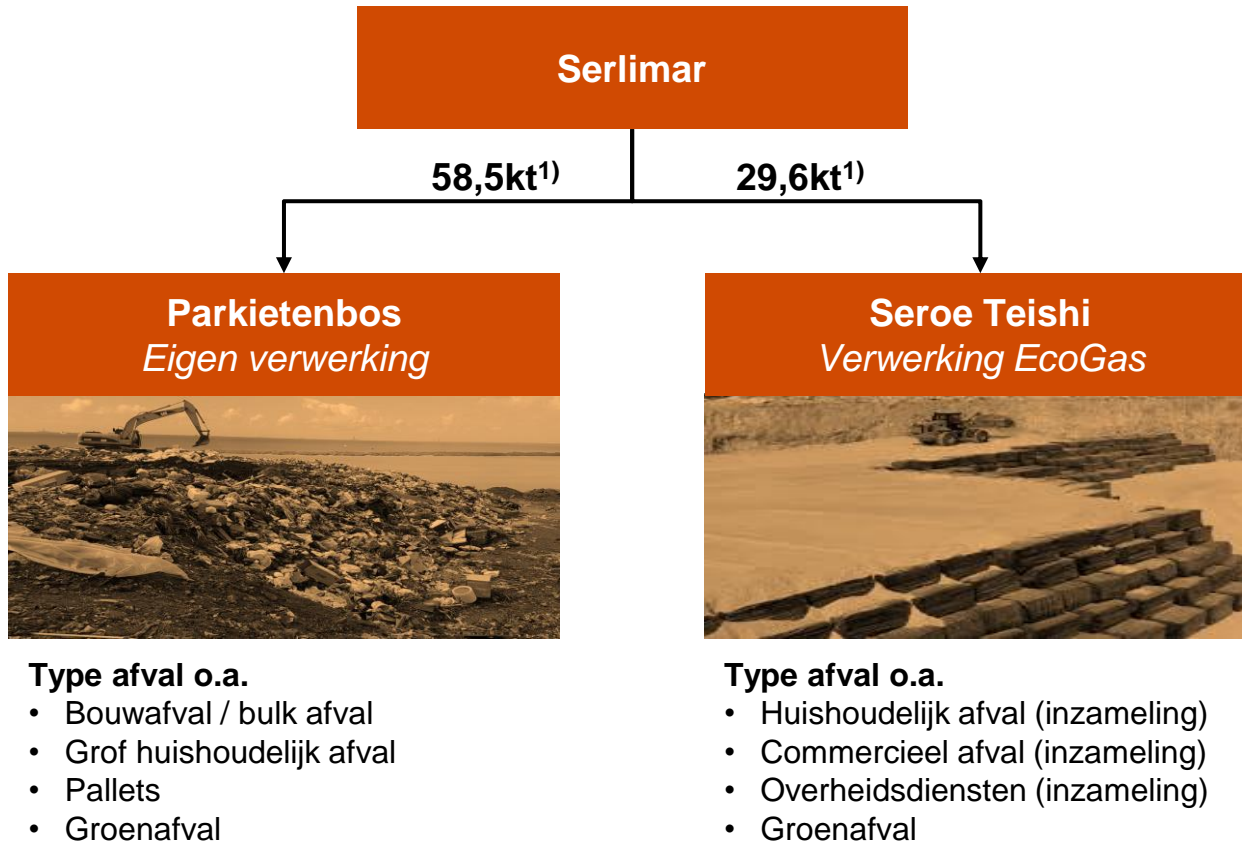
Type	Beschrijving	Voertuigen		
		Totaal	- Benodigd	= Reserve
 Ophaalwagen	Reguliere ophaalwagen voor inzamelen van afval bij huishoudens, bedrijven en overheid	18 voertuigen <ul style="list-style-type: none"> • 13 huishoudens • 5 Overig 	14 voertuigen <ul style="list-style-type: none"> • 10 huishoudens • 2 bedrijven • 1 overheid/school 	4 voertuigen <ul style="list-style-type: none"> • 3 huishoudens • 1 Overig
 Roll-on-roll-off	Open stalen container die met roll-on-roll-off truck wordt opgehaald, bijv. voor verbouwing of grofvuil	4 voertuigen <ul style="list-style-type: none"> • 6 voertuigen op locatie • 2 buiten gebruik 	3 voertuigen	1 voertuig
 Pick-up	Pick-up voertuigen voor ophaal van kadavers en dode dieren	1 voertuig	1 voertuig	Geen reserve

Observaties

- Serlimar heeft **geen gegevens over uitval van diensten** of andere cijfers met betrekking tot betrouwbaarheid van dienstverlening beschikbaar
- Op basis van het wagenpark lijkt Serlimar **voldoende reservetrucs** te hebben om uitval van materiaal op te vangen
 - 3 ophaaltrucs huishoudens reserve
 - 1 ophaaltruc overig reserve
 - 1 Roll-on-roll-of truck reserve
- Manager afvalinzameling geeft aan dat het **niet voorkomt dat een dienst niet wordt ingevuld** – vroeger kwam dit wel voor, maar dit is niet het geval voor recente jaren

Voor de verwerking van afval is Serlimar sterk afhankelijk van EcoGas, maar betrouwbaarheid is via contractering geborgd

Schematische (versimpelde) weergave afvalverwerking



Observaties

- In de Landsverordening is opgenomen dat Serlimar verantwoordelijk is voor **inzameling en verwerking van afval**
- In 2018 werd **Serlimar aangesteld als beheerder van Seroe Teishi**, een tijdelijke stortplaats om Parkietenbos te ontlasten, waar de door EcoGas geperste RDF balen worden verwerkt/gestort
- Per 1 juli 2018 is Serlimar een **overeenkomst aangegaan** om huishoudelijk en commercieel afval bij **EcoGas** af te leveren
 - EcoGas heeft een afvalverwerkingsfabriek waarin afval wordt gesorteerd, recyclebare stromen worden gescheiden, en het resterende afval in (RDF) balen wordt geperst
 - Serlimar betaalt een *tipping fee* per ton van Afl.180 (excl. belasting)
- Prestaties Serlimar niet naar wens, waardoor **in 2020 is het beheer van Seroe Teishi over is gegaan naar EcoGas**, waardoor Serlimar nu afhankelijk is van een derde partij voor afvalverwerking
- Na meerdere kortlopende contracten tussen EcoGas en Serlimar, is er nu een **5 jarig contract** waarmee de betrouwbaarheid van verwerking door EcoGas wordt geborgd; 5 jaar termijn geeft Serlimar de tijd om **financieel orde op zaken** te stellen
- Tot nu toe is het nog **niet voorgekomen dat EcoGas geen capaciteit had** voor verwerking en vuilnisauto's teruggestuurd werden

1) Op basis van cijfers 2021

Bron: Afvalvolumes Serlimar (2017-2021); Contract Serlimar EcoGas (2018); Samenwerking Serlimar en EcoTech verlengd, Antilliaans dagblad (2020); Overheid belooft aan rechter in 3 maanden overlast afvaldump aangepakt, Caribisch Netwerk (2020); interviews

Serlimar verwerkt deel van afval zelf op Parkietenbos, maar loopt tegen de capaciteitsgrens, en alternatieven zijn beperkt

Capaciteit afvalverwerking Parkietenbos



Maximale capaciteit Parkietenbos is al enkele jaren bereikt...

- TNO heeft in 2017 onderzocht dat met een jaarlijkse storting van 130-150kt de stortplaats Parkietenbos **binnen 2 jaar op max. capaciteit** zit
- Momenteel gaat de stortplaats op **Parkietenbos de hoogte in**; de ruimte eromheen is beperkt doordat de stortplaats is ingesloten tussen zee, mangroven en woonwijken
- TNO verklaarde dat in een **worst-case scenario**, wanneer de stortplaats nog 4-5 jaar operationeel zou doorgaan, de helling 40m zou stijgen t.o.v. de storthoogte in 2017
- **Open vuren** worden gebruikt om de capaciteit vrij te spelen door groenafval, autobanden en andere materialen te verbranden
- Om Parkietenbos te ontlasten worden enkele afvalstromen sinds 2018 **verwerkt op Seroe Teishi**, maar nog steeds worden aanzienlijke volumes gestort op parkietenbos (bouwafval, vloeistoffen, autobanden, grofvuil en tuinvuil)

... en de alternatieven voor Serlimar zijn beperkt

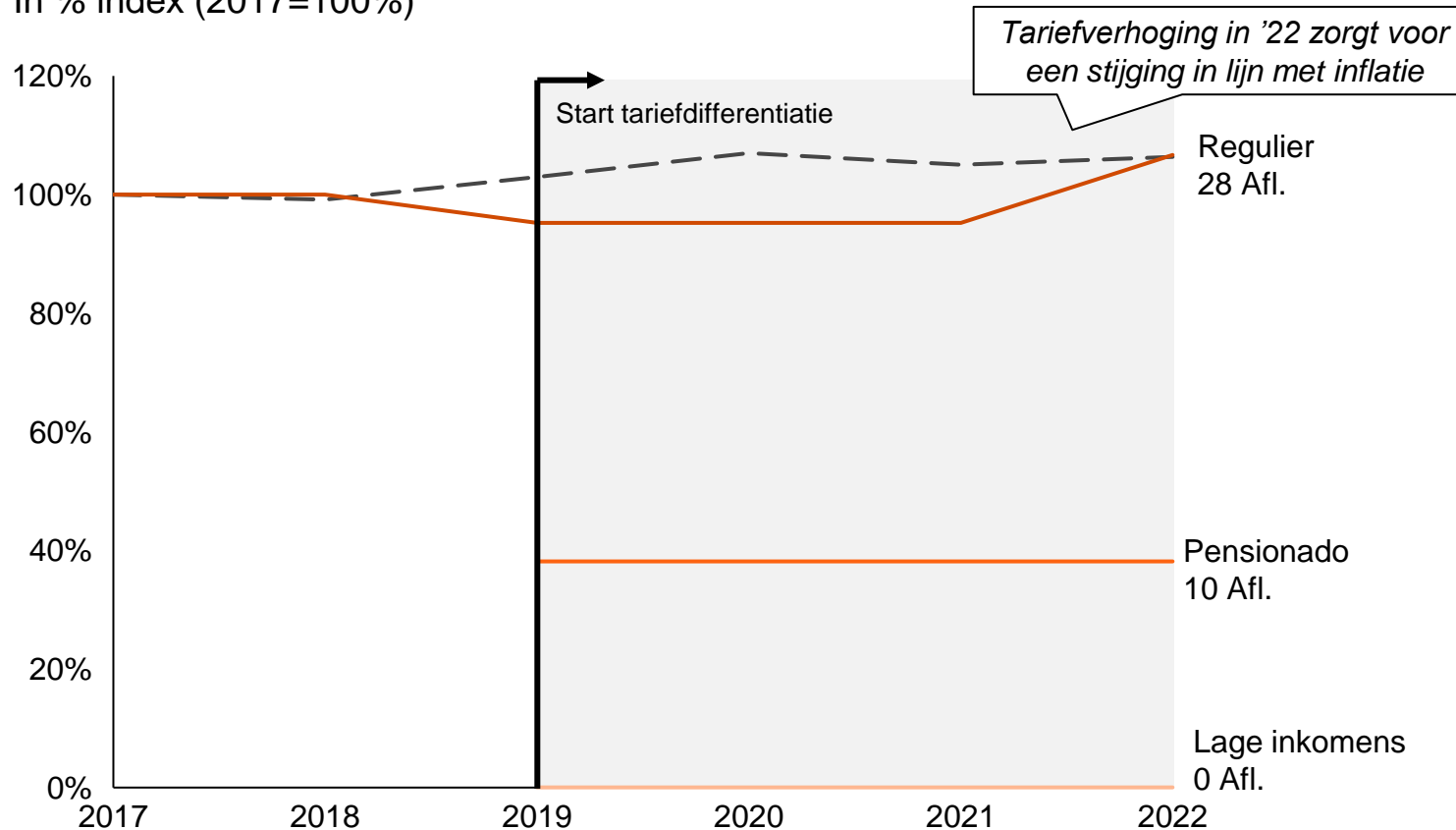
- Eind 2022 moet **Parkietenbos sluiten** en dient er een structurele oplossing te zijn; is er geen alternatief dan bedraagt de dwangsom 100k Afl. per dag
- Er is door TNO een herstelplan opgesteld met vervolgstappen om Parkietenbos te sluiten, echter zal bij sluiting het risico ontstaan op **illegaal storten** en zal er dus een structurele oplossing moeten komen
- Serlimar's huidige financiële situatie stelt het niet in staat om **alternatieve, innovatieve afvalverwerkingsmethoden** te ontwikkelen en Serlimar beschikt ook niet over de benodigde expertise om deze nieuwe vormen van afvalverwerking te beheren
- Derhalve brengt de overheid van Aruba momenteel mogelijkheden in kaart onder het **Trash to Cash** programma om afvalstromen van Parkietenbos onder te brengen bij private partijen

Reguliere tarieven voor huishoudens zijn recent verhoogd van 25-28 – gedifferentieerde tarieven in 2019 geïntroduceerd

Huishoudelijke tarieven Serlimar

Ontwikkeling huishoudelijke tarieven Serlimar

In % index (2017=100%)



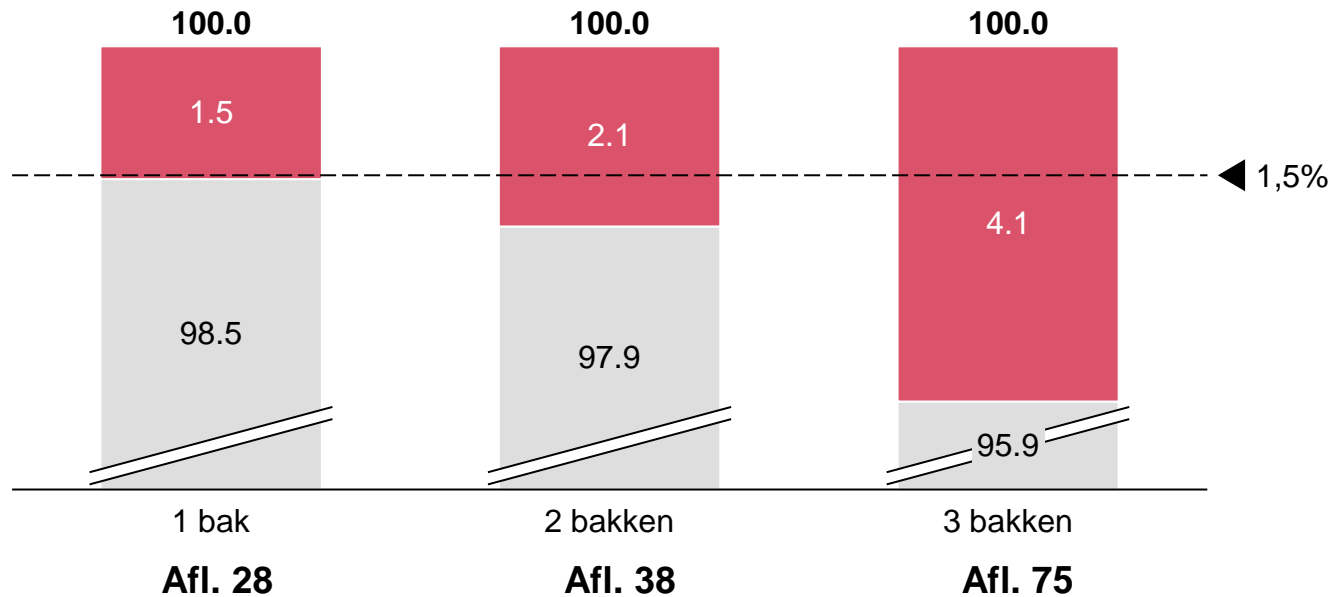
Observaties

- Serlimar heft een **maandelijks tarief** per ophaalpunt voor het ophalen en verwerken van huishoudelijk afval
- Tussen 2017 en 2021 is deze prijs relatief constant gebleven, en in 2022 is de prijs verhoogd van Afl. 25 naar Afl. 28, waardoor **afvalinzameling duurder is geworden** voor een reguliere klant
- Tegelijkertijd wordt sinds 2019 onderscheid gemaakt tussen **reguliere- en sociale tarieven**;
 - Huishoudens met bijstandsuitkering zijn vrijgesteld van betaling
 - Pensionado's betalen ~35% van reguliere tarief
- Tussen 2005 en 2015, en in 2018 is echter **niet gefactureerd** aan klanten waardoor de prijs effectief Alf. 0 bedroeg in deze perioden

Kosten voor afvalinzameling voor een huishouden met een minimumloon is met 1 bak per week nog net betaalbaar

Tarieven afvalinzameling t.o.v. besteedbaar inkomen

Kosten afvalinzameling als % besteedbaar inkomen
In % per bak (2022)



Voorbeeldsituatie – Minimumloon

- Salaris (netto): Afl. 1.815 per maand

Observaties

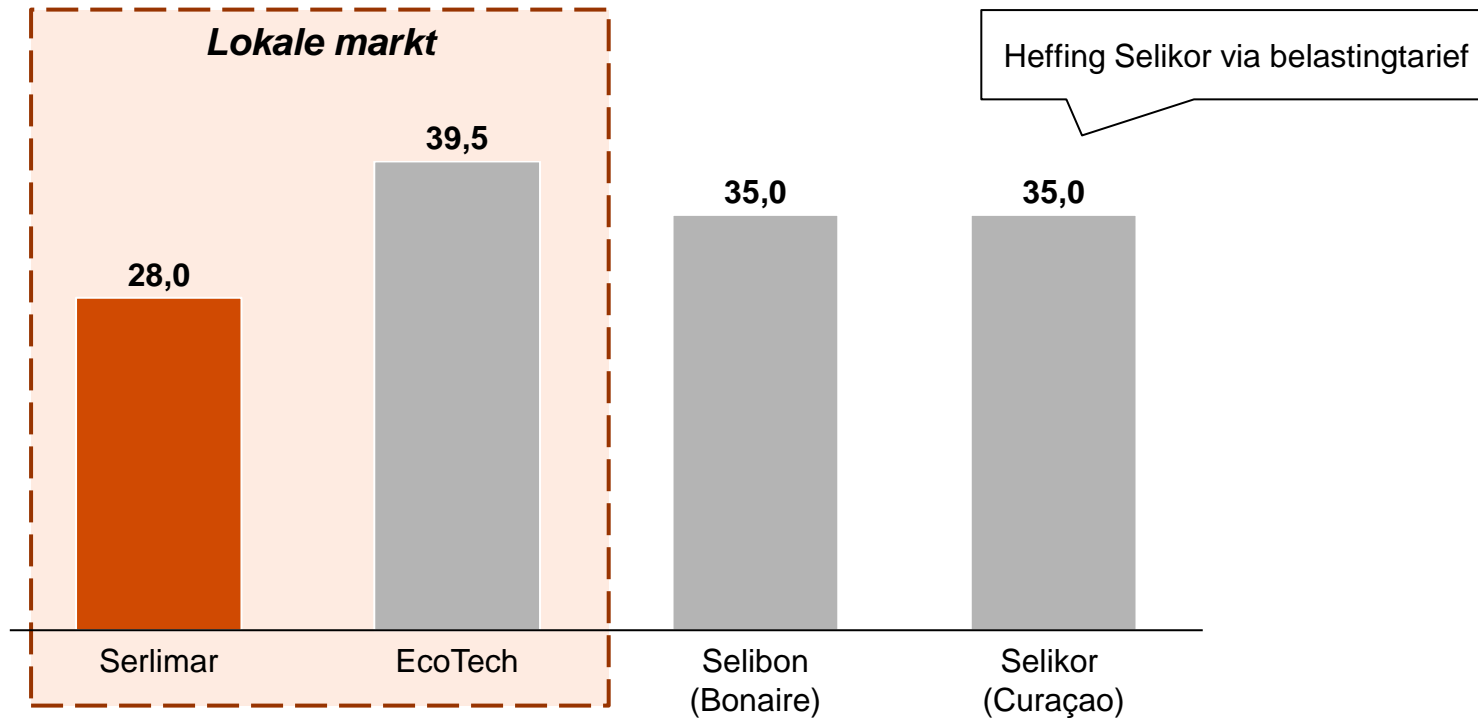
- Afvalmanagement kan een aanzienlijk deel van het **huishoudelijk inkomen opnemen**, met name voor huishoudens met een relatief laag inkomen
 - Mensen met een bijstandsuitkering zijn vrijgesteld van betaling en gepensioneerden betalen Afl. 10 per maand
 - Mensen met een minimumloon van Afl. 1.815 per maand betalen **tussen de 1,5-4,1% van het inkomen** aan afvalverwerking
- Tarieven voor afvalinzameling zijn hiermee net betaalbaar; World Bank streefcijfer is dat max **1-1,5% van het gemiddelde besteedbaar inkomen** naar afvalmanagement gaat
- Bij vaststelling van het Afl. 25 p/m tarief wordt naar dit streefcijfer van 1% gerefereerd; Groot deel van de bevolking verdient ~Afl.2.500 p/m waardoor 1% neerkomt op Afl. 25 p/m

Ten opzichte van concurrenten en andere eilanden in de regio zijn de tarieven van Serlimar relatief laag

Instap tarieven huishoudelijk afvalinzameling

Instaptarieven huishoudelijk afvalinzameling

Tarief in Afl. per maand (2022)¹⁾



Observaties

- Ondanks een recente prijsstijging van 12% is Serlimar's reguliere tarief voor inzameling van huishoudelijk afval **29% lager dan van concurrent EcoTech**
- Vergeleken met andere afvalinzamelaars in het Caribisch gebied is Serlimar's **reguliere tarief ~20% lager**, terwijl het besteedbaar inkomen op Aruba relatief hoger ligt dan op buurt eilanden²⁾
- Echter dient rekening gehouden te worden met het feit dat op Bonaire en Curaçao, in tegenstelling tot op Aruba, de afvalinzamelingsmarkt **bestaat uit een monopolie**

Serlimar heeft enkele activiteiten ondernomen om duurzaamheid te verbeteren, maar dit krijgt beperkt prioriteit

Duurzaamheid Serlimar – ladder van Lansink

	Ladder Lansink	Activiteiten
Hoog	Preventie	Beperkt Serlimar deelt actief PR materiaal (o.a. world clean-up day, impact van plastics op milieu) om bewustwording voor natuur en milieu bij de bevolking te vergroten
	Hergebruik	Geen In 2018 is een <i>upcycle</i> centrum opgezet waarin nieuwe producten werden gemaakt van textiel en houten afval In 2021 is het <i>upcycle</i> centrum weer gesloten
Wenselijkheid	Recycling	Beperkt Serlimar biedt geen mogelijkheid tot gescheiden inzameling Op Parkietenbos wordt kookolie en metalen gescheiden voor recycling, tevens wordt via EcoGas wordt huishoudelijk afval gedeeltelijk gerecycled (15%)
	Energy	Geen Geen WtE faciliteit
	Verbranden	Beperkt <i>Open pit</i> vuren (o.a. groenafval, medisch afval en kadavers); daarnaast is de incinerator, waar slib in wordt verbrand, op Parkietenbos onder beheer van DOW
Laag	Storten	Veel Storten is belangrijkste verwerkingsactiviteit van Serlimar Gestorte volumes afgelopen jaren gedaald van ~83kt in 2018 tot 58kt in 2021

Observaties

- Serlimar is beperkt in staat geweest om duurzame activiteiten te ondernemen; gezien financiële problematiek krijgt **duurzaamheid geen prioriteit**
- De ambitie van de overheid van Aruba is wel om **duurzame oplossingen te creëren** voor afvalinzameling- en verwerking en **recycling en afvalbeperking te stimuleren**, zoals in lijn met Serlimar's missie
- Overheidsplannen omtrent een **circulaire economie** raken aan afvalscheiding, sortering en verwerking binnen het concept 'Reduce, Reuse, Recycle' (RRR)
- Het is onduidelijk wat de rol van Serlimar in deze plannen zal zijn; in beleidsvoornemens van 2022 is opgenomen dat Serlimar op de middellange termijn **enkel de rol van afvalinzamelaar** zal vervullen

Leefbaarheid wordt door Serlimar geborgd door concrete invulling van de dienstenleveringsovereenkomst

Leefbaarheid

DVO eisen	Hoe invulling aan gegeven?	Volume
Onderhoud van “Mantencion Bo Bario”	<ul style="list-style-type: none"> Serlimar huurt 115 contractanten in voor Mantencion Bo Bario (MBB) Deze ploegen onderhouden openbaar groenvoorziening en binnenwijken op Aruba Opgehaalde afval (voornamelijk groenafval) wordt gestort op Parkietenbos 	5-10 kt per jaar
Minicontainers langs toeristische routes	<ul style="list-style-type: none"> Op toeristische plaatsen plaatst Serlimar publieke afvalcontainers ter voorkoming van zwerfvuil en vergroten van de aantrekkelijkheid van Aruba voor toeristen; locaties zijn verdeel over o.a. Serlimar en DOW Voorbeeld is Linear park, waar om de paar honderd meter een Serlimar afvalbak staat in de publieke ruimte Opgehaalde afval wordt gestort op Parkietenbos 	NA
Schoonmaak bij volksfeesten en evenementen	<ul style="list-style-type: none"> Gedurende het jaar vinden feesten en evenementen plaats waarbij Serlimar verantwoordelijk is voor de schoonmaak Activiteiten omvatten o.a. het plaatsen en legen van vuilnisbakken en containers en het vegen van straten Voorbeelden van feestdagen zijn: Vlaggendag, 18 maart, Carnaval Opgehaalde afval wordt gestort op Parkietenbos 	~60 ton per jaar
Inzameling van kadavers en dode dieren	<ul style="list-style-type: none"> Serlimar beheert een meldpunt voor dode dieren en kadavers Met één pick-up truck worden kadavers en dode dieren opgehaald langs de weg en bij mensen thuis; voor het ophalen bij mensen thuis wordt geen vergoeding gevraagd Opgehaalde afval wordt verwerkt (verbrand) op Parkietenbos 	~70 ton per jaar

Met stortplaats Parkietenbos wordt momenteel geen invulling gegeven aan de opgestelde missie van Serlimar

Impact op milieu, natuur en omgeving



Impact op milieu

Er is **geen specifieke milieukwaliteitswetgeving** van toepassing op Aruba, maar diverse studies naar de natuur impact van de stortplaats Parkietenbos concluderen sterk negatieve impact op milieu en natuur;

- **Verontreinigende stoffen in het grondwater overschrijden** de streefwaarden; In 1996 werd door Haskoning al geconcludeerd dat Parkietenbos een **onaanvaardbaar risico voor het ecosysteem** is
- Van Parkietenbos afkomstige verontreinigende stoffen via wind en regen in de oceaan terecht komen met **negatieve gevolgen voor koraalriffen**
- Het **afsterven van mangroven** zorgt voor een toename in de ruimte tussen het bos en de stortplaats waardoor **afval in de oceaan** terecht komt



Impact op omwonenden

- Momenteel loopt een **rechtszaak tegen Land Aruba** waarin ~80 bezwaren zijn ingediend tegen Parkietenbos door omwonenden wegens regelmatige **brandincidenten** met hevige rookontwikkeling
- Omwonenden klagen over **stank en rook overlast** en bijkomende **gezondheidsrisico's**
- Naar aanleiding van de rechtszaak is met Serlimar afgesproken dat er geen **openlucht verbrandingen** mogen plaatsvinden indien de wind aanlandig waait

Observaties

- Serlimar's missie duidt op het **behoud van een leefbaar eiland**, gericht op duurzame ontwikkeling waarbij het welzijn van de burger centraal staat:
 - Met een **schone omgeving**, onverstoorde natuur, schone stranden en baaien, schone straten en openbare parken
 - Waar mensen **zonder gezondheidsrisico's** kunnen rondlopen, werken en recreëren
- In 2018 adviseerde PAHO **onmiddellijke sluiting van Parkietenbos** vanwege risico's op gezondheid- en milieu schade
- Gegeven de negatieve impact op milieu en omwonenden kan worden geconstateerd dat er met Parkietenbos **geen invulling wordt gegeven aan de opgestelde missie**

Sectie 3: Efficiëntie

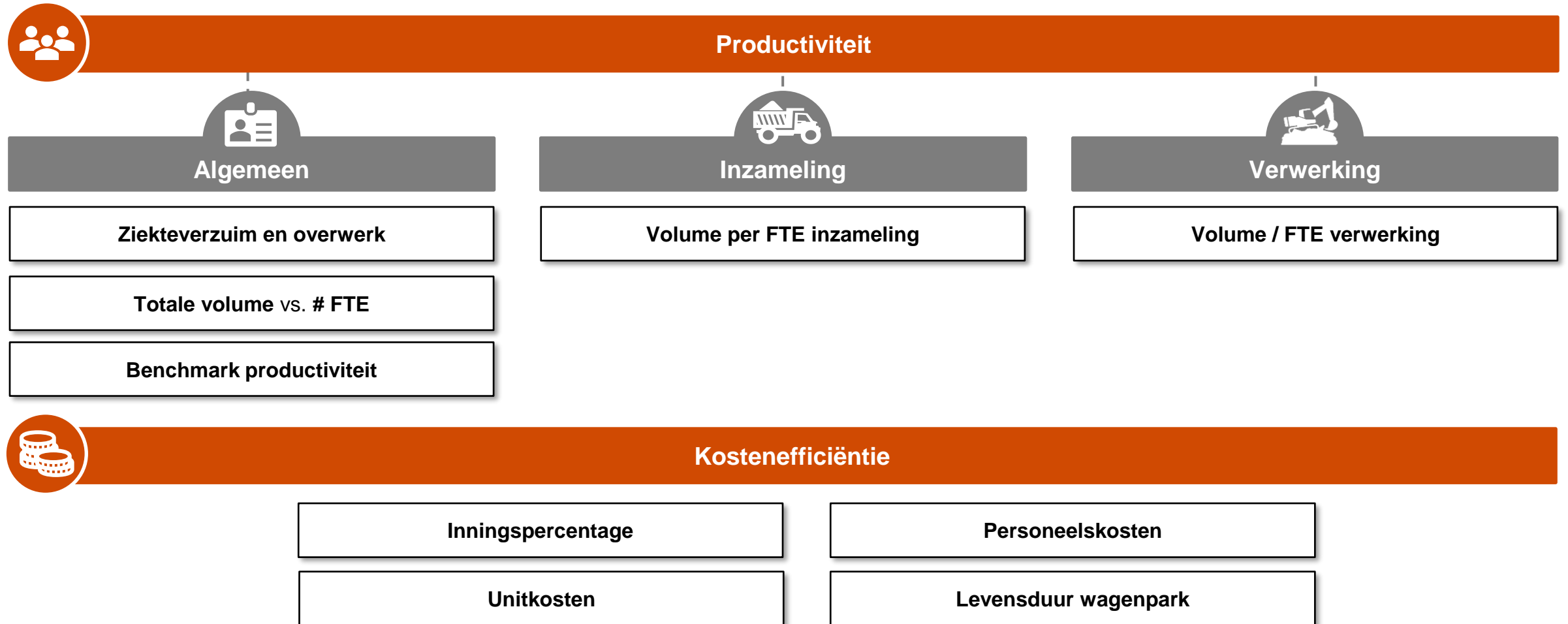
Hoofdstuk



- A. Productiviteit & kostenefficiëntie**
- B. Financiële analyse**
- C. Arbeidsvoorwaarden**

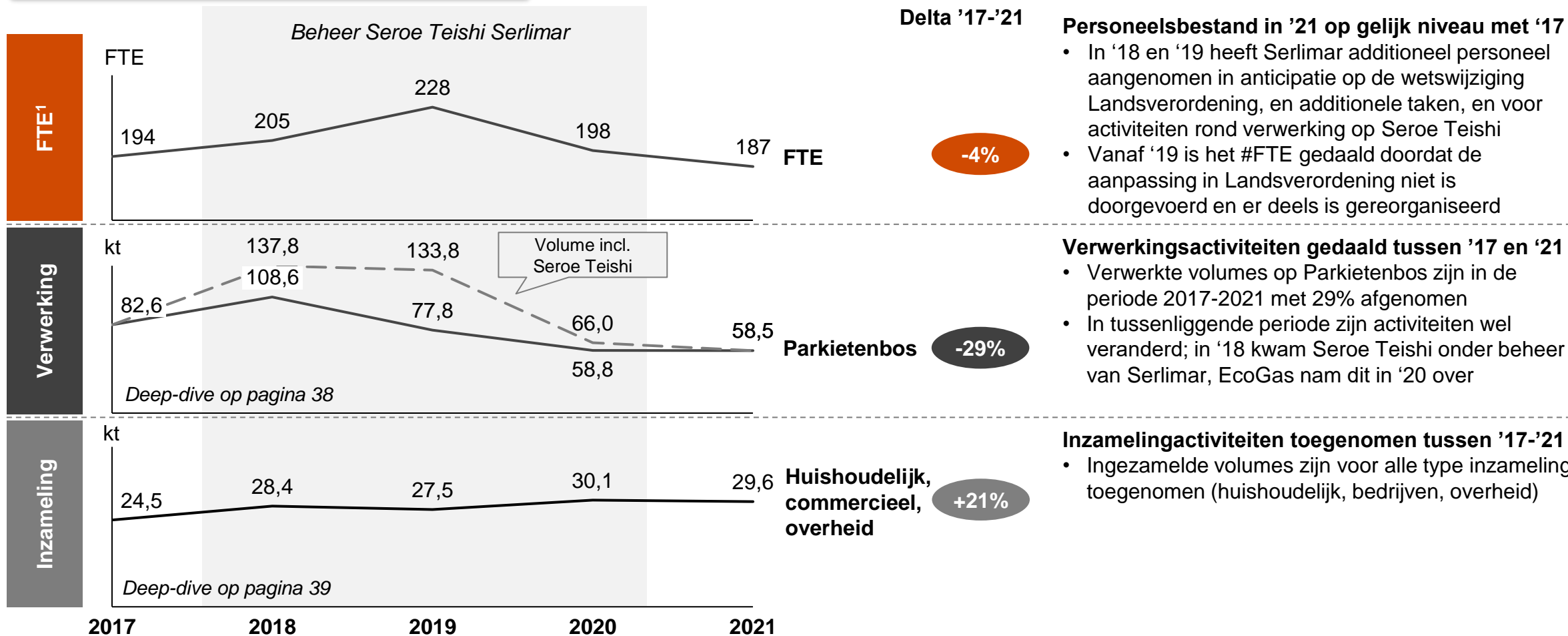
In de beoordeling van de productiviteit van Serlimar focussen we op productiviteit en kostenefficiëntie

Productiviteit & kostenefficiëntie raamwerk



FTE basis is in '21 op het niveau van '17, maar Serlimar is minder verwerking gaan doen en meer inzameling

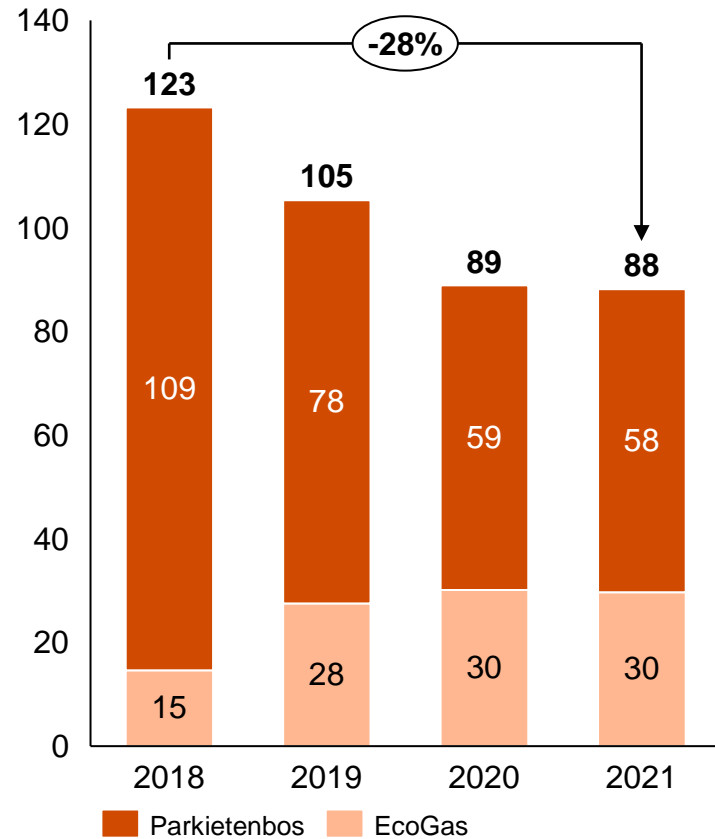
Totaal volumes vs. # FTE



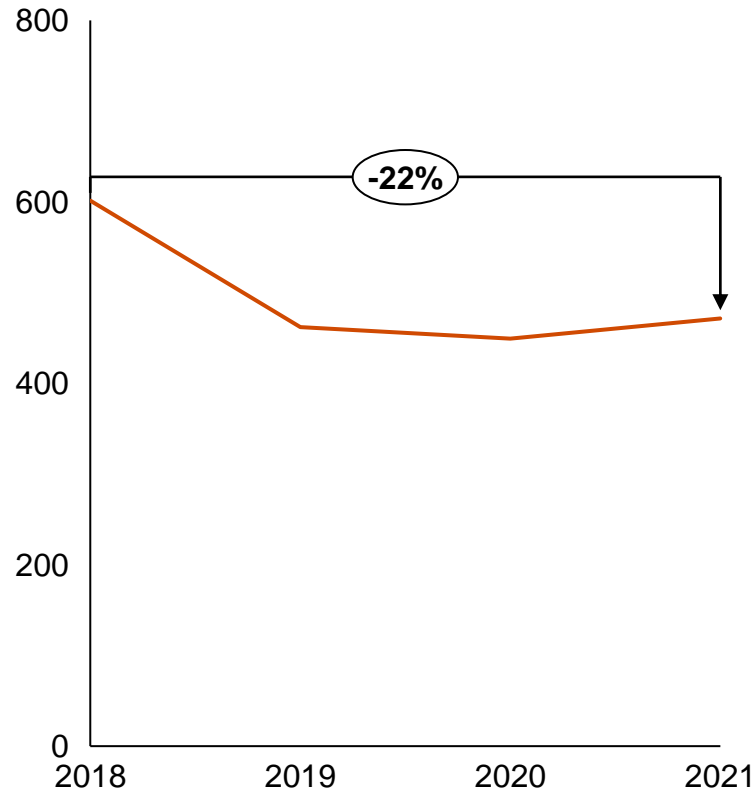
Overall productiviteit van Serlimar is in de afgelopen vier jaar afgenomen, met name doordat minder afval is verwerkt

Overall productiviteit

Tonnages ingezameld en verwerkt
In kiloton, 2018-2021



Tonnages ingezameld en verwerkt per FTE
In tonnage, 2018-2021



Observaties

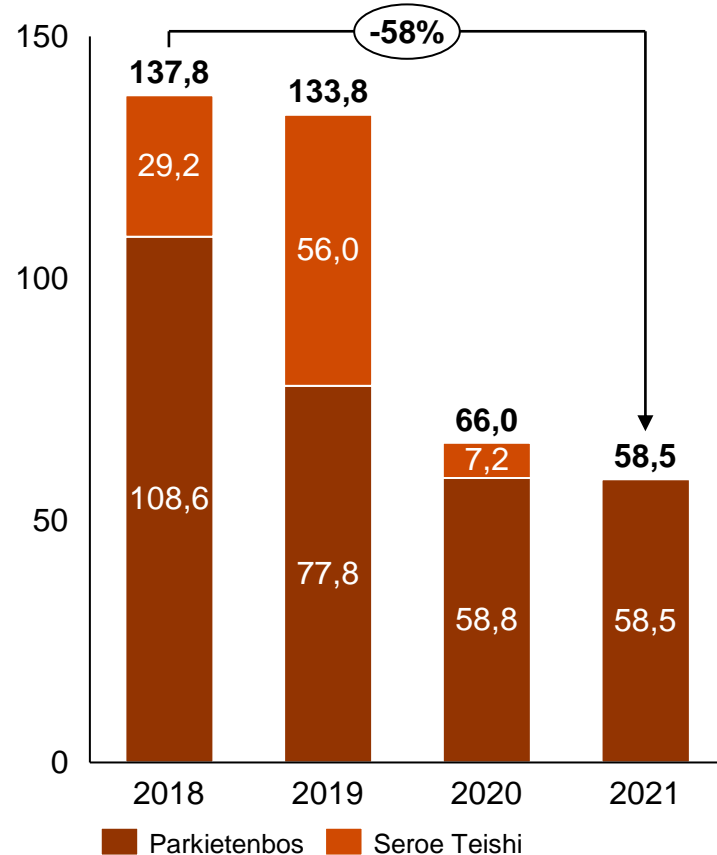
- Totaal aan **verwerkte volumes op Parkietenbos en volumes aangeleverd aan EcoGas** zijn gebruikt als basis voor het totaal aan ingezamelde en verwerkte volumes door Serlimar
- Overall is **productiviteit in afvalinzameling en verwerking met 22% afgenomen**
 - Tussen '18-'21 zijn totale volumes met 28% afgenomen; met name in afvalverwerking zijn volumes sterk gedaald op Parkietenbos doordat volumes van Parkietenbos zijn verplaatst naar Seroe Teishi
 - In dezelfde periode is het totale personeelsbestand met 9% afgenomen

Op de volgende pagina's zijn inzameling en verwerking uitgesplitst

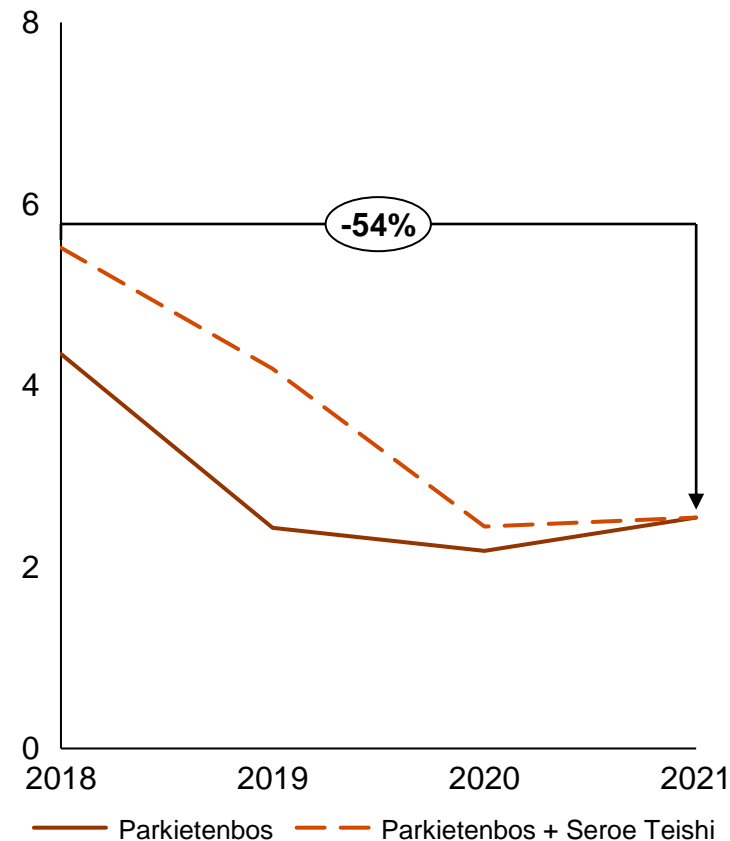
Productiviteit van afvalverwerking is tussen '18-'21 gehalveerd; verwerkte volumes zijn sterker afgenomen dan aantal FTE

Productiviteit verwerking

Tonnages verwerkt
In kiloton, 2018-2021



Tonnages verwerkt per FTE
In tonnage, 2018-2021



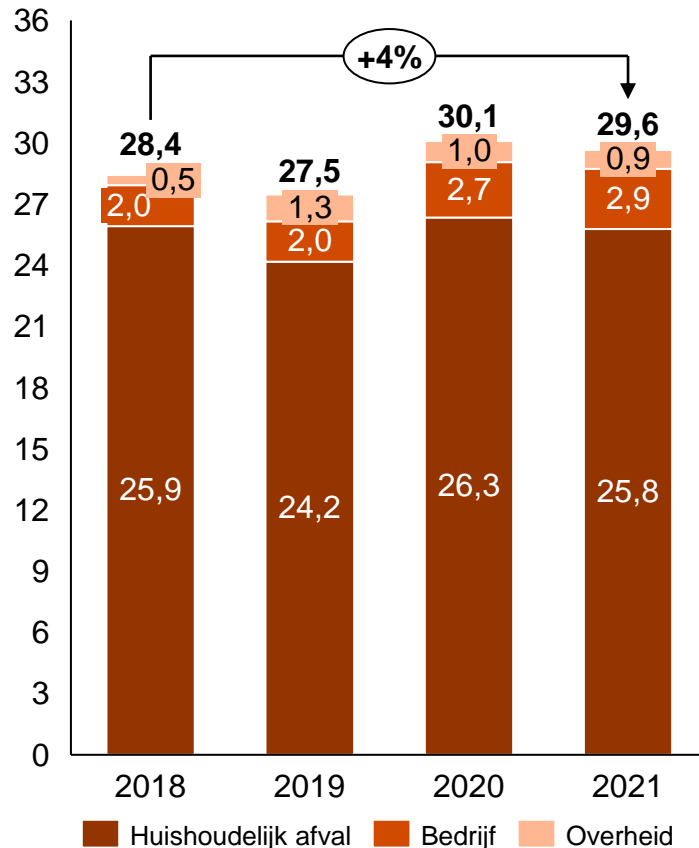
Observaties

- In de afgelopen vier jaar is **productiviteit in afvalverwerking gehalveerd**
 - Verwerkte **volumes zijn tussen '18-'21 met 58% afgenomen**; met name gedreven door overdracht van Seroe Teishi aan EcoGas in '20
 - Het aantal FTE werkzaam in de verwerking van afval (incl. op het containerpark te Parkietenbos) is afgenomen; **van 25 naar 23 FTE tussen '18 en '21**
- Tussen '18 en '19 steeg het aantal FTE verwerking (incl. containerpark) van 25 naar 32 FTE, maar op totaalniveau bleef het tonnage vrijwel gelijk, waardoor dit tot een productiviteitsdaling leidt

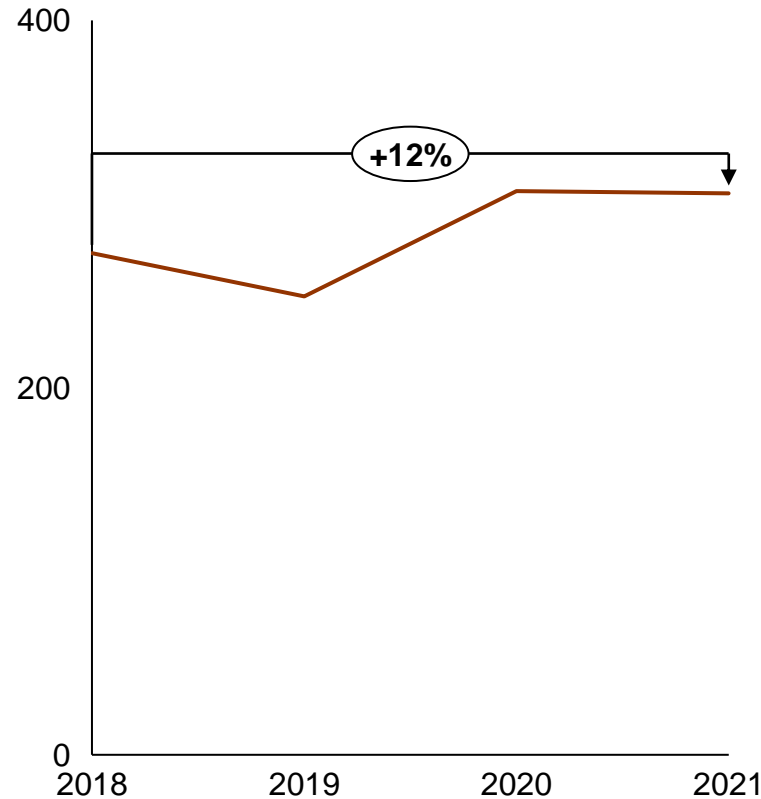
Aan de andere kant is productiviteit van afvalinzameling juist met 12% gestegen tussen '18-'21

Productiviteit inzameling

Tonnages ingezameld
In kiloton, 2018-2021



Tonnages ingezameld per FTE
In tonnage, 2018-2021



Observaties

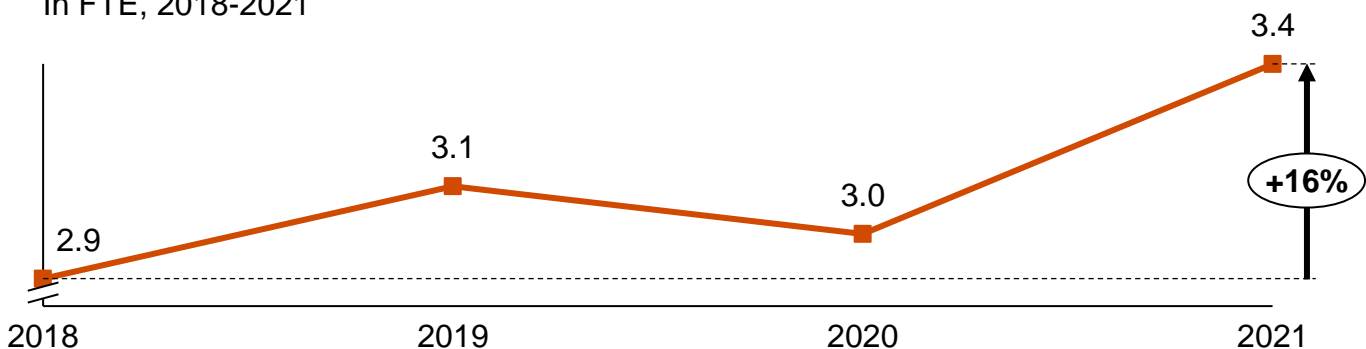
- In de afgelopen vier jaar is **productiviteit van afval inzameling met 12% gestegen**
- Deze stijging is voornamelijk gedreven door een **afname van personeel werkzaam in inzameling** van 104 in '18 naar 97 FTE in 2021
- Daarnaast nemen **ingezamelde tonnages met 4% toe** door een stijging in bedrijfs- en overheidsafval, wat ook bijdraagt aan een hogere productiviteit

Productiviteit van ondersteunende functies is toegenomen – overhead is in lijn met andere overheidsentiteiten

Relatieve productiviteit overhead

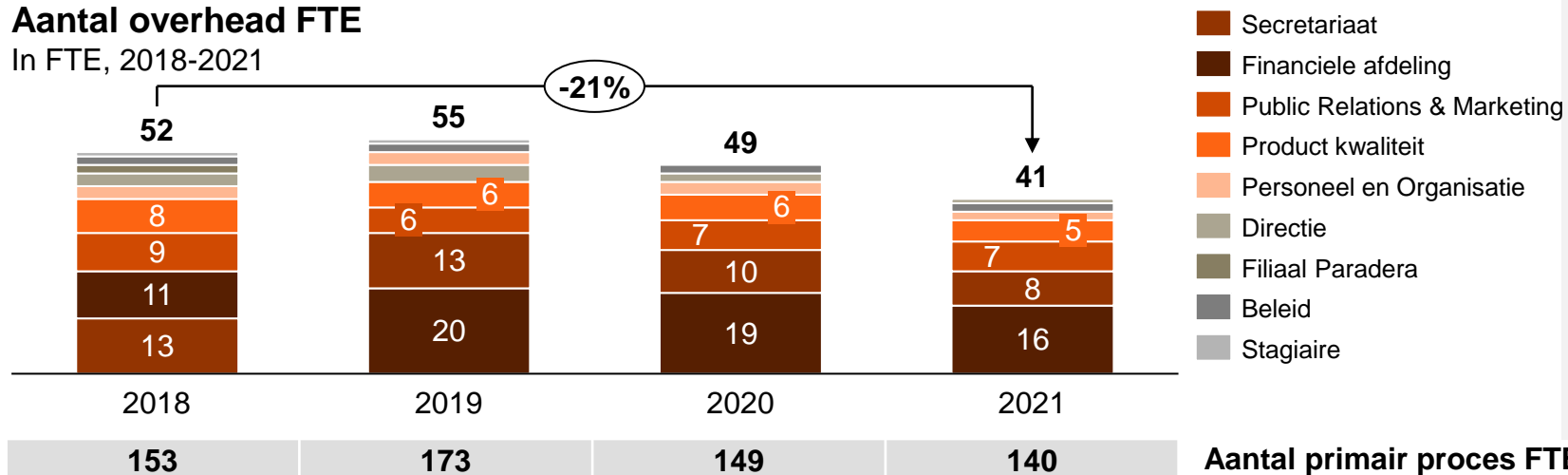
Primair proces FTE per overhead FTE

In FTE, 2018-2021



Aantal overhead FTE

In FTE, 2018-2021

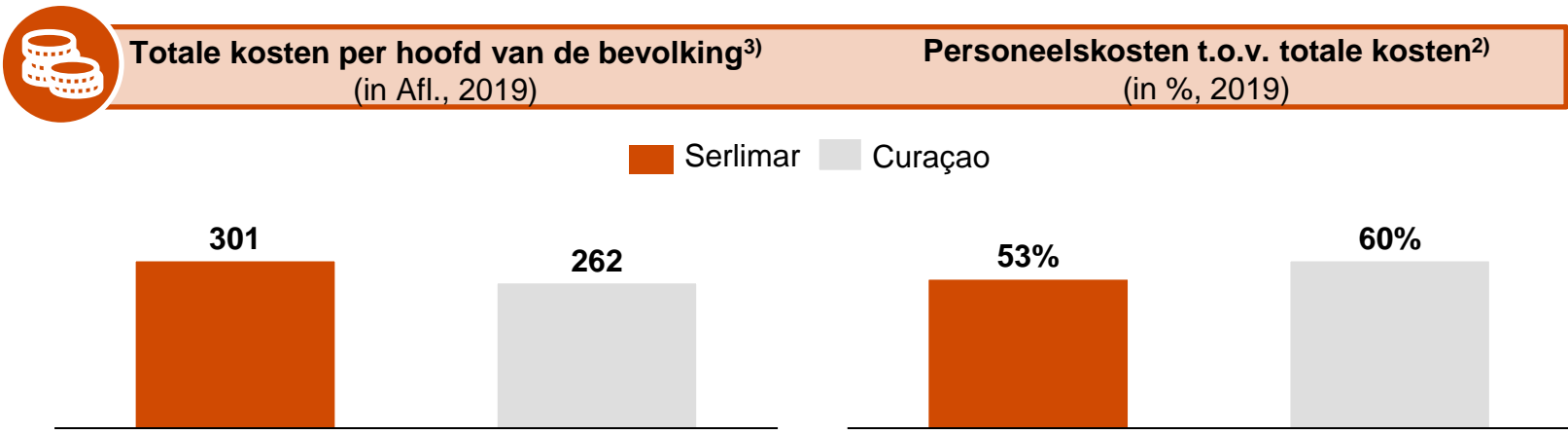
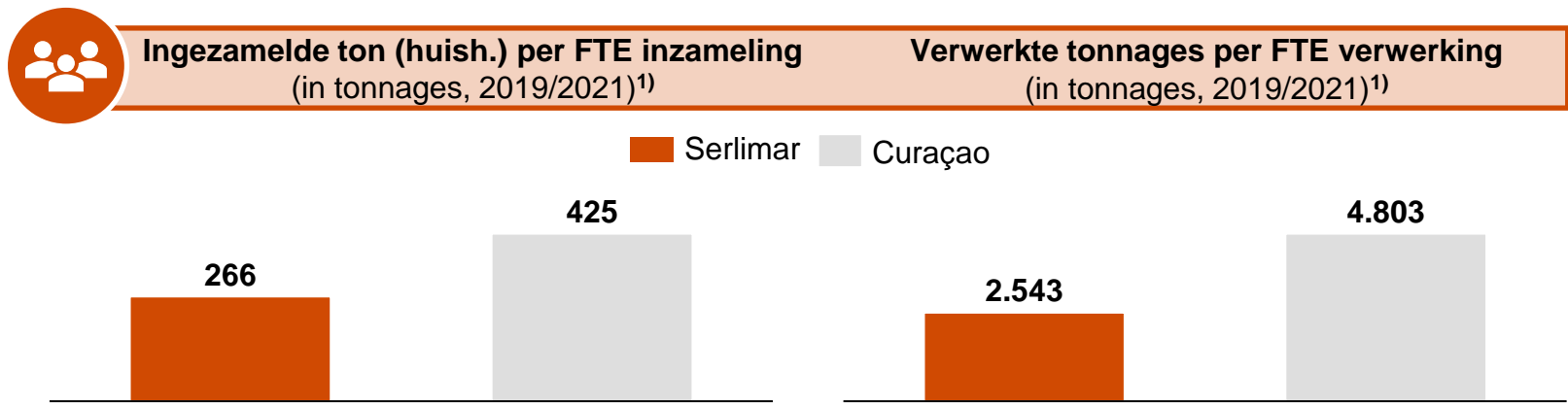


Observaties

- Aantal primair proces FTE per overhead FTE is gestegen in de periode '18-'21
 - Dit wordt veroorzaakt door een **afname van 11 FTE aan overhead functies**
 - Daartegenover staat een **afname van 13 FTE in het primair proces**, maar dit in verhouding een kleinere afname dan de afname in de overhead functies
- In 2021 bedroeg overhead **22% van het personeelsbestand**, dit is in lijn met de benchmark van andere overheidsinstanties op Aruba

Serlimar's productiviteit en kostenefficiëntie is relatief beperkt van zowel afvalinzameling als afvalverwerking

Benchmark productiviteit



Observaties

- De productiviteit van Serlimar op het gebied van afvalinzameling en afvalverwerking **lijkt lager dan die van de publieke afvalbeheerder van Curaçao**
- Echter dient rekening gehouden te worden met een aantal **verschillen**:
 - Afvalinzameling op Curaçao vindt plaats op centrale inzamelpunten, i.p.v. inzameling via minicontainers
 - Verhouding tussen activiteiten (inzameling verwerking, recycling) verschilt en daarnaast verwerkt EcoGas een deel van het afval door derden tegen een *tipping fee* (dit komt bijv. terug in personeelskosten t.o.v. de totale kosten)
- **Totale kosten** voor afvalinzameling en verwerking per hoofd van de bevolking **op Aruba hoger dan op Curaçao**; wat duidt op hogere kosten efficiëntie in het buurland

1) O.b.v. laatste beschikbare cijfers: voor Serlimar 2021 en voor Curaçao 2019 2) Personeelskosten zijn incl. kosten voor arbeidscontracten MBB omdat deze als intern personeel worden meegenomen op Curaçao, 3) aanname bevolking (Aruba 2021: ~107.000, Curaçao 2019: ~157.000)
 Bron: Interne Serlimar data; Serlimar Concept Jaarrekening (2017-2019); Balans, Verlies en Winst Serlimar Sui Generis 2019-2021; Kerncijfers, CBS (2019); Jaarverslag Selikor (2019)

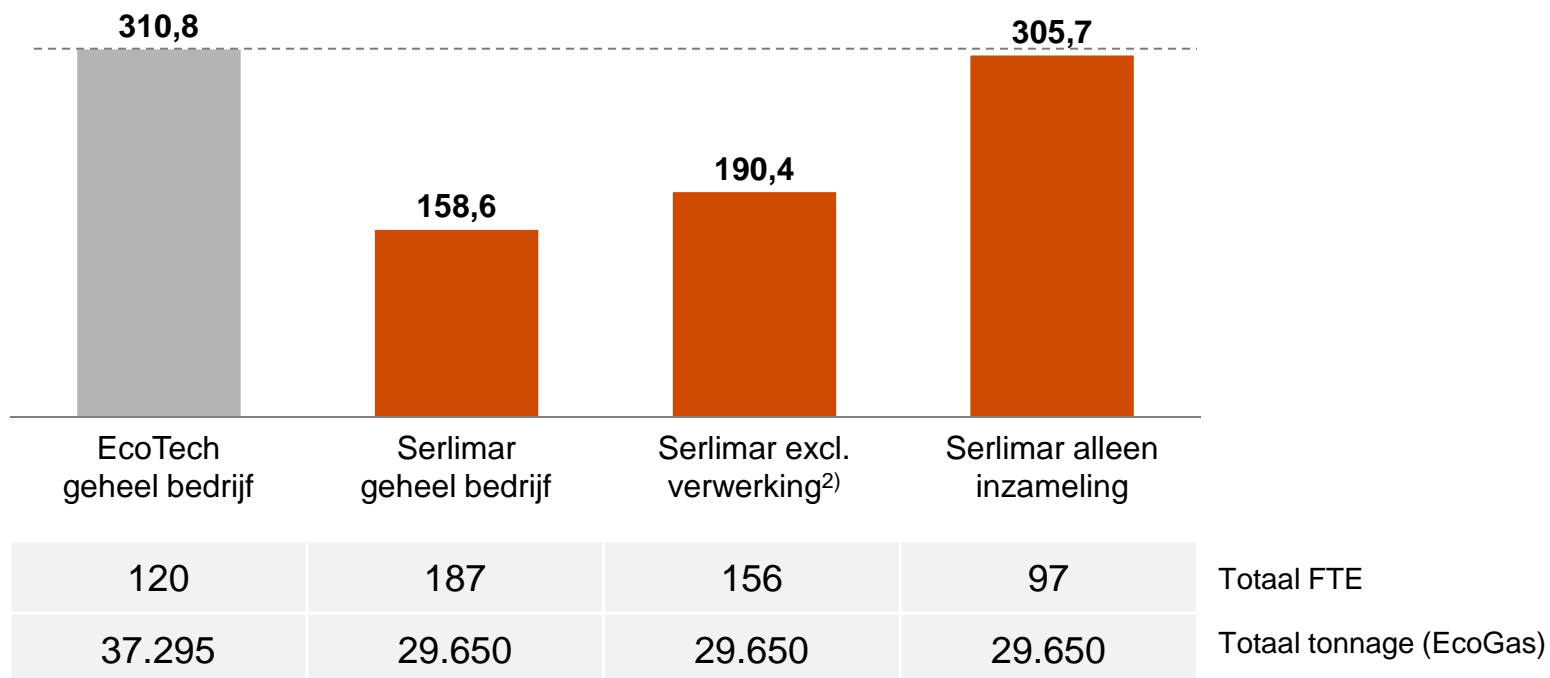
Op basis van een versimpelde vergelijking lijkt de productiviteit van concurrent EcoTech hoger

Benchmark productiviteit

Indicatief – versimpelde weergave

Benchmark productiviteit¹⁾

(in tonnages per FTE, 2019/2021)

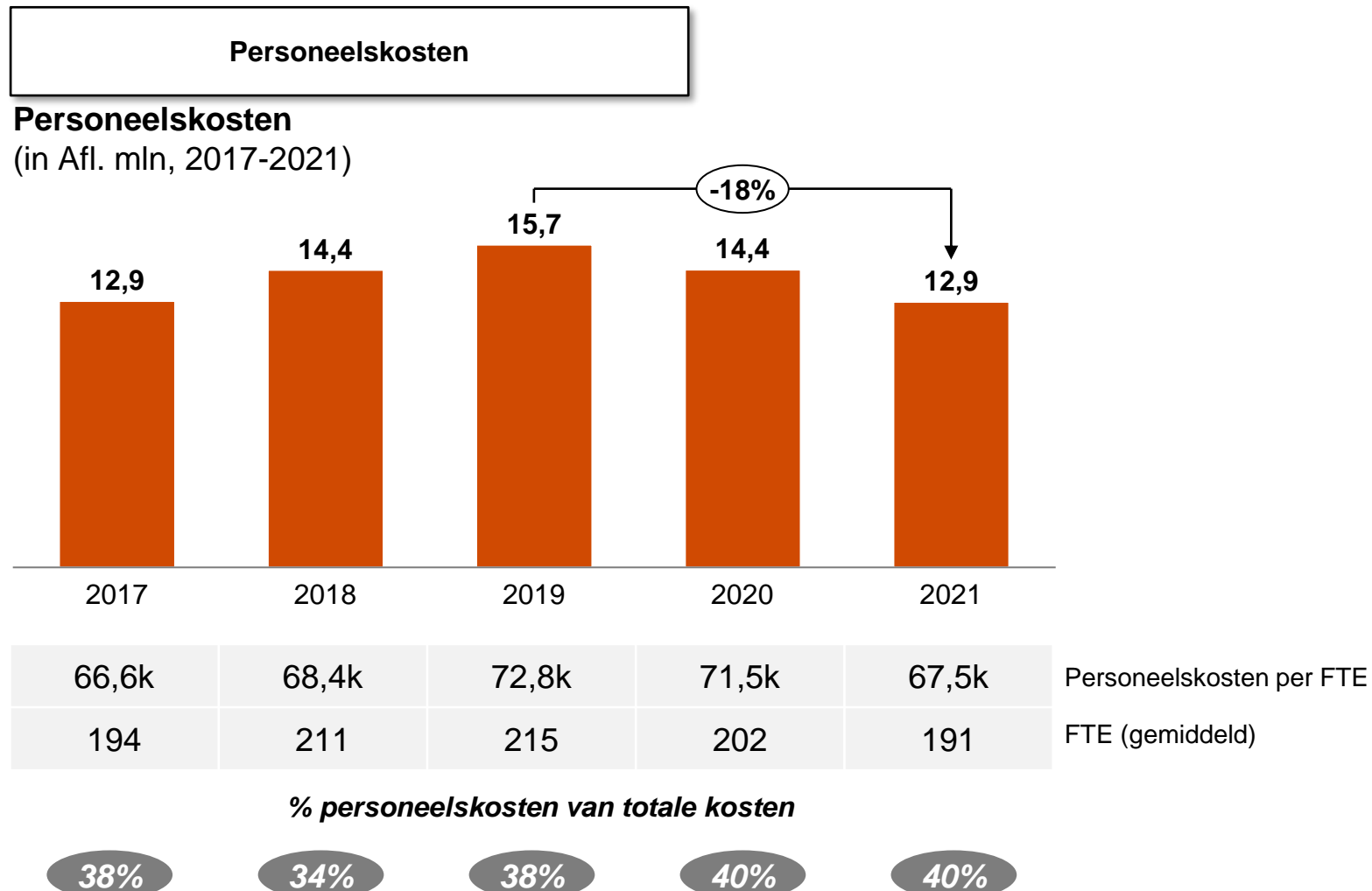


Observaties

- Beperkte beschikbaarheid data en verschil in takenpakket (EcoTech heeft grotere focus op inzameling bedrijfsafval) **bemoeilijkt benchmark** tussen Serlimar en EcoTech
- Om toch een beeld te vormen van de relatieve productiviteit is gekeken naar **ingezamelde volumes die bij EcoGas zijn afgeleverd** door EcoTech en Serlimar in verhouding tot FTE binnen de organisaties
- **Productiviteit van EcoTech lijkt hoger**
 - Op totaalniveau zamelt EcoTech meer afval in, met minder FTE dan Serlimar
 - Zelfs als alleen de afdeling inzameling van Serlimar wordt meegenomen (excl. overhead en ondersteunende diensten) zamelt EcoTech meer huishoudelijk- en commercieel afval in per ingezette FTE

1) O.b.v. laatste beschikbare cijfers: voor Serlimar 2021 en voor EcoTech 2019; hierbij dient rekening gehouden te worden met een verschillend takenpakket van de bedrijven, 2) Totaal FTE (187) minus verwerking (23) minus aandeel overhead/ondersteunende diensten gealloceerd aan verwerking
 Bron: Rapportage CE op Aruba, University of Aruba (2019); Verwerking van afval op Aruba, Arcadis (2019); interne data Serlimar (2021)

Totale personeelskosten dalen tussen '19-'21 met 18% door een inkorting op salarissen en afname van het personeelsbestand



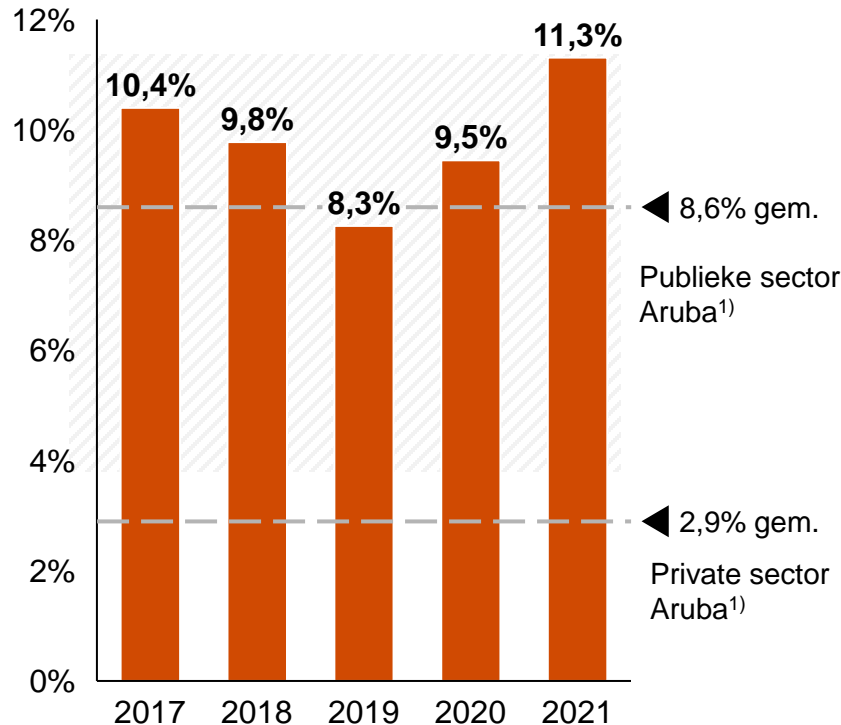
Observaties

- Tussen 2019 en 2021 zijn de totale **personeelskosten met 18% gedaald** vanwege:
 - Personeelskosten per FTE dalen vanwege **inkorting op de arbeidsvoorwaarden** met 12,5% i.v.m. Covid-19
 - In deze periode neemt tevens het **personeelsbestand met 11% af**
- Ondanks deze afname **stijgen de personeelskosten t.o.v. totale kostenbasis** door afname in overige kosten parallel van 32%
- Het percentage personeelskosten t.o.v. totale kosten basis blijft echter redelijk stabiel; **krimp in 2018** wordt verklaard door stijging kosten voor verwerking op Seroe Teishi

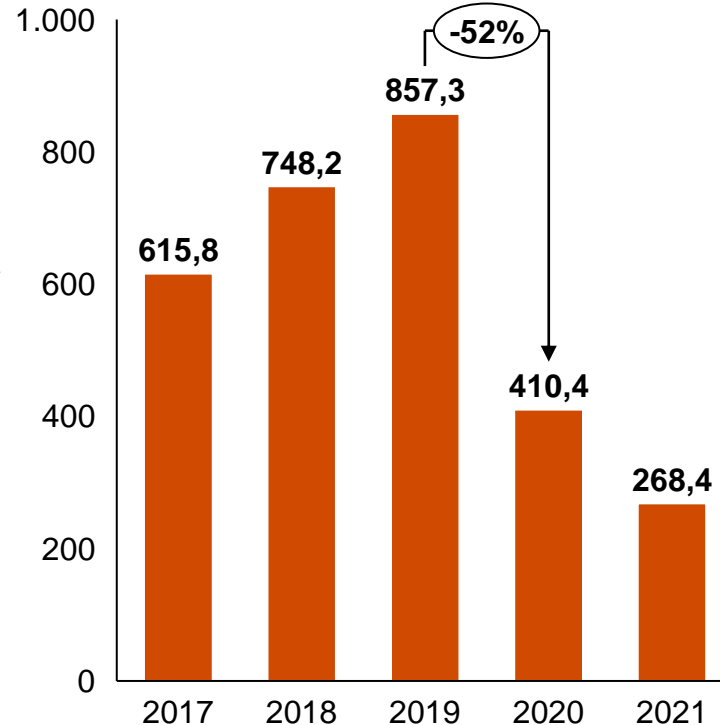
Ziekteverzuim binnen Serlimar is relatief hoog; sterke stijging vanaf '19 heeft niet geleid tot hogere kosten voor overwerk

Ziekteverzuim en overwerk

Ziekteverzuim Serlimar ('17-'21)
In % verzuim t.o.v. werkbare uren



Overwerkkosten Serlimar ('17-'21)
In Afl. (*1.000)



Observaties

- **Ziekteverzuim is zeer hoog**, ruim boven het gemiddelde van de publieke sector (8,6%), ter vergelijking, het ziekteverzuim in 2019 bij **Serlikor (Curaçao) was 5,7%**³
- Hoog ziekteverzuim heeft **geresulteerd in hoge overwerkkosten**; 7% in '19, 3% in '21 van de totale personeelskosten
- In '21 werd **~85% van de overwerkkosten gedreven vanuit afvalinzameling**; verzuim is direct gelinkt aan overwerk doordat shifts dienen te worden overgenomen
- In '20 zijn totale **overwerkkosten met 52% gedaald door o.a. strenger verzuimbeleid**
 - Alleen feestdagen worden gecompenseerd met vergoeding, overige overwerkuren worden gecompenseerd met 'time-back'
 - Geen overwerkvergoeding afd. wagenpark
 - Vanaf '20 zijn er minder overuren gemaakt voor evenementen i.v.m. Covid

1) Aruba Gobierno (2019), van https://www.overheid.aw/actueel/nieuws_46856/item/ziekteverzuim-in-de-publieke-sector-zorgt-voor-een-toename-van-de-personeelskosten_45931.html,

2) eigen berekening o.b.v. verzuimcijfers aangeleverd door Serlimar. 3) Jaarverslag Serlikor (2019)

In 2019 zijn 18 inzamelwagens en 4 RORO trucks aangeschaft, terwijl economische levensduur nog niet volledig was verlopen

Levensduur wagenpark

Wagenpark Serlimar	Aantal	Aanschaf	Economische levensduur (7 jaar)														
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
Freightliner M2-106 Newway Compactor	12	Sept. 2012	█														
Freightliner M2-106 Newway Compactor	4	Okt 2013		█													
Freightliner M2-106 Newway Compactor	2	April 2014			█												
Hertz Freightliner	18	Juli 2019															█
Roll on Roll Off	2	Feb 2016															█
Hertz Roll on Roll Off	4	Juli 2019															█

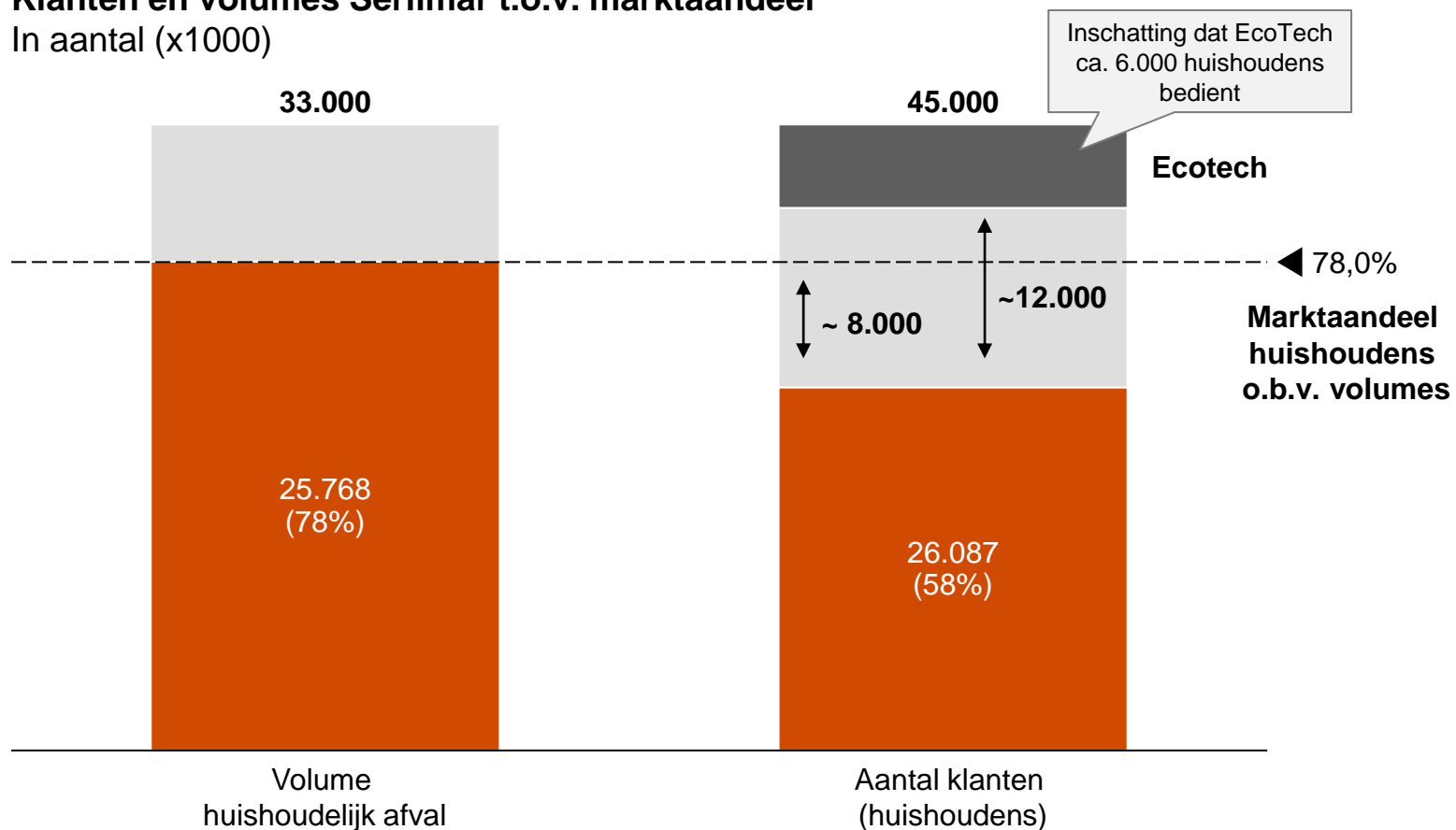
Observaties

- Inzameltrucs en RORO trucs worden via kooplease overeenkomsten aangeschaft met een looptijd van 60mnd; voertuigen worden geactiveerd op balans en de leaseverplichting is opgenomen onder langlopende schulden
- In 2019 zijn **18 nieuwe inzameltrucs en 4 RORO trucs aangeschaft** via een looplease met looptijd tot 2024 en een totale contractwaarde van **Afl.10.8 mln.**
- **Contractwaarde per truc aanzienlijk hoger** dan vorige wagenpark (Afl. 521k vs. Afl. 426k)
- Op het moment van aanschaf in 2019 was de **economische levensduur van het huidige wagenpark nog niet verlopen**; dit duidt op inefficiënt gebruik van kapitaal
- Daarnaast zorgt inefficiënte planning van vervanging van gehele wagenpark op één moment voor **grote vervangingsinvestering aan einde levensduur en een gelijktijdige verwachte toename in onderhoud**

Serlimar heeft geen volledig zicht op het totale klantenbestand, waardoor inkomsten bij huishoudens worden gemist

Klantenbestand

Klanten en volumes Serlimar t.o.v. marktaandeel
In aantal (x1000)



Observaties

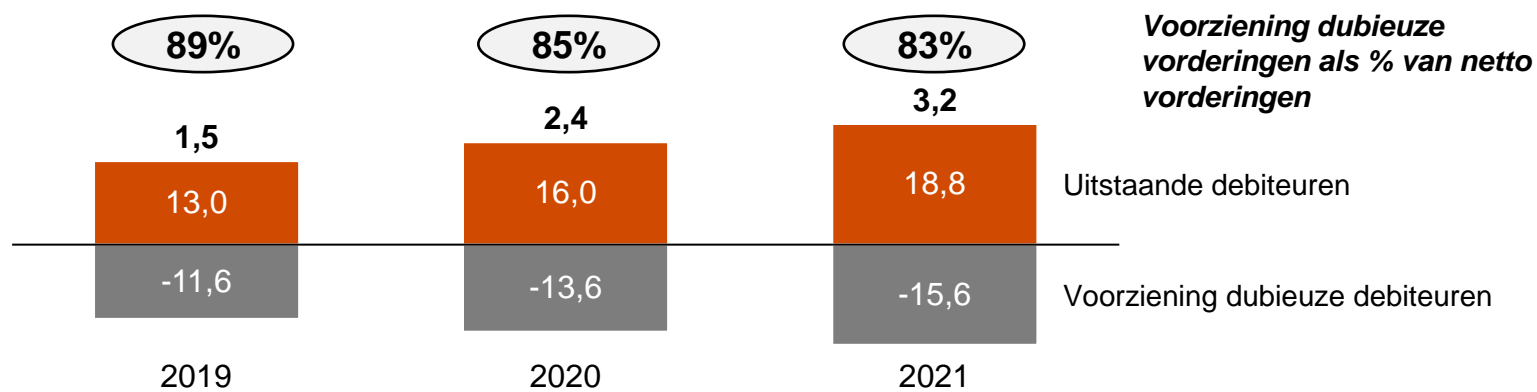
- Serlimar heeft ~26k klanten voor huishoudelijk afval, maar dit lijkt een **onderschatting t.o.v. geleverde diensten**
 - 78% van totale volume huishoudelijk afval; 60% van totaal aantal huishoudens
- Verschil gedreven door historische context afvalinzameling
 - Bij het uitgeven van minicontainers **niet goed is geregistreerd** wie precies een container heeft gekregen
 - Daarnaast zijn over jaren heen **containers verwisseld, meeverhuist** of wordt één container door **meerdere huishoudens** gebruikt
- Naar schatting gaat dit over **8.000-12.000 huishoudens**, met een totale waarde voor geleverde diensten van ~Afl. 2,7-4,0

Daarnaast is innen van betalingen bij bestaande klanten een uitdaging, gedreven door historisch perceptie m.b.t. betalen

Inning van rekeningen
(dubieuze vorderingen en inningspercentage)

Ontwikkeling handelsvorderingen huishoudelijk afval 2019-2021

In Afl. mln.)



Inningspercentage huishoudelijk afval '19-'21 (per 1/11/21)¹⁾

In %, Afl.

2019	2020	2021	Jaar
Afl. 7,4m	Afl. 8,0m	Afl. 7,4m	Gefactureerd bedrag
72,2%	55,5%	29,9%	Inningspercentage

Observaties

- **Betalingsbereidheid van huishoudens is laag** doordat historisch niet voor afvalinzameling werd betaald
 - Sinds oprichting in 2005 is Serlimar gerechtigd om een heffing te vragen
 - Pas in 2015 is heffing ingevoerd, waardoor perceptie is ontstaan dat de dienst gratis is
 - Ook in 2018 en 2 maanden van 2019 is niet gefactureerd aan huishoudens
- Daarnaast bestaat **beperkte urgentie om te betalen** doordat facturatie veelal plaatsvindt na levering van de dienst
- Serlimar heeft **maatregelen genomen om inningspercentages te verhogen**
 - Aanmaning bij te laat betalen
 - Weghalen van containers bij huishoudens die niet betalen

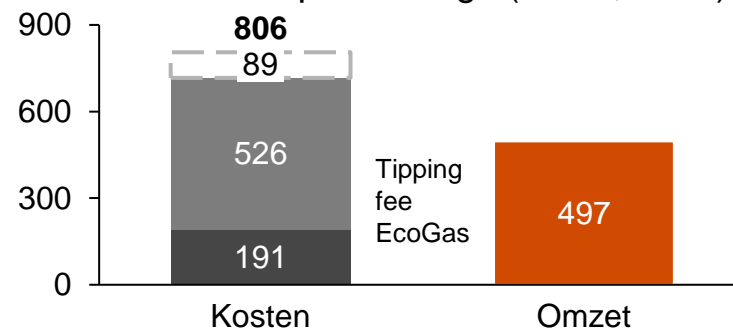
Serlimar is niet in staat om met huidige tarieven, zonder Landsbijdrage de kostenbasis te dekken

Unitkosten

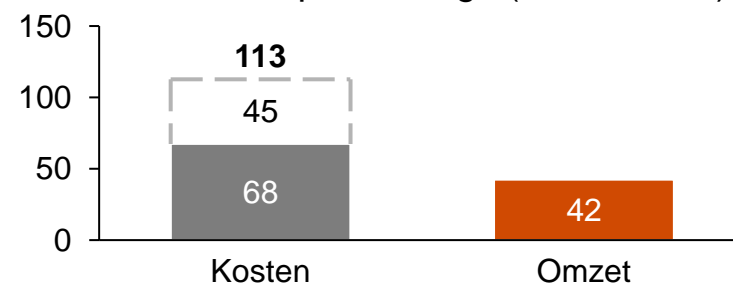
Indicatief – versimpelde weergave



Unit kosten¹⁾ per ingezameld ton huish.
T.o.v. inkomsten per tonnage (in Afl., 2021)



Unit kosten¹⁾ per verwerkte tonnage
T.o.v. inkomsten per tonnage (in Afl., 2021)



Observaties

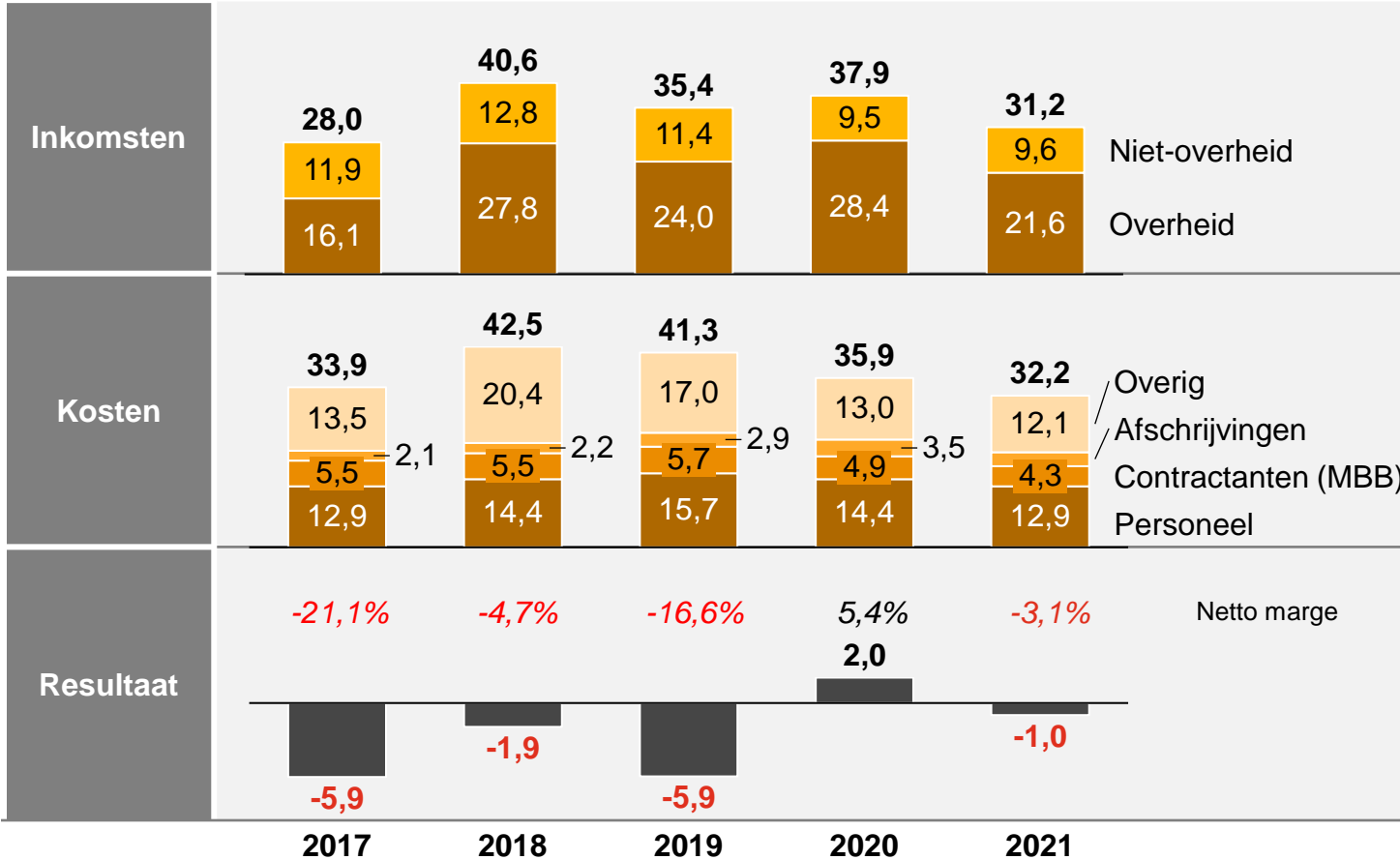
- Een **hoogover inschatting** van de omzet en kosten voor inzameling van huishoudelijk afval en verwerking op Parkietenbos laat zien dat **kosten niet gedekt worden met eigen inkomsten** zonder Landsbijdrage
- Voor de inkomsten van een huishouden is aangenomen dat 13kg per ophaalrond wordt opgehaald, 52wk per jaar, en een vergoeding van Afl. 336 (28*12) per jaar wordt betaald
- Voor de inkomsten op Parkietenbos is uitgegaan van de 2021 omzet op Parkietenbos (Afl. 2,5m) voor 58,5kt totaal gestort volume

1) Inzameling en verwerking zijn geen aparte profit centers; de kosten zijn handmatig gealloceerd. Personeelskosten verdeeld o.b.v. verhouding FTE tussen Inzameling en Verwerking (96 inzameling vs. 26 verwerking en containerpark Parkietenbos). Kosten die direct aan Inzameling of Verwerking te relateren zijn direct gealloceerd. Resterende kosten gealloceerd op basis van een range tussen 25% en 75% van betreffende kostenpost naar inzameling danwel verwerking. 2) Omzet huishouden o.b.v. 676kg per huishouden per jaar (13kg * 52 wk) en Afl. 336 omzet (Afl. 28 * 12). 3) Opbrengsten o.b.v. totale opbrengsten Parkietenbos gedeeld door totaal tonnage (Afl 2,5m / 58,5kt)
Bron: Uitdraai financieel systeem Serlimar (2021); Volumecijfers Serlimar (2021); Interviews

Serlimar behaalt structureel een negatief resultaat – met uitzondering van 2020

Resultaat van Serlimar

Historische ontwikkeling van inkomsten, kosten en resultaat (in Afl. mln., 2017-2021)



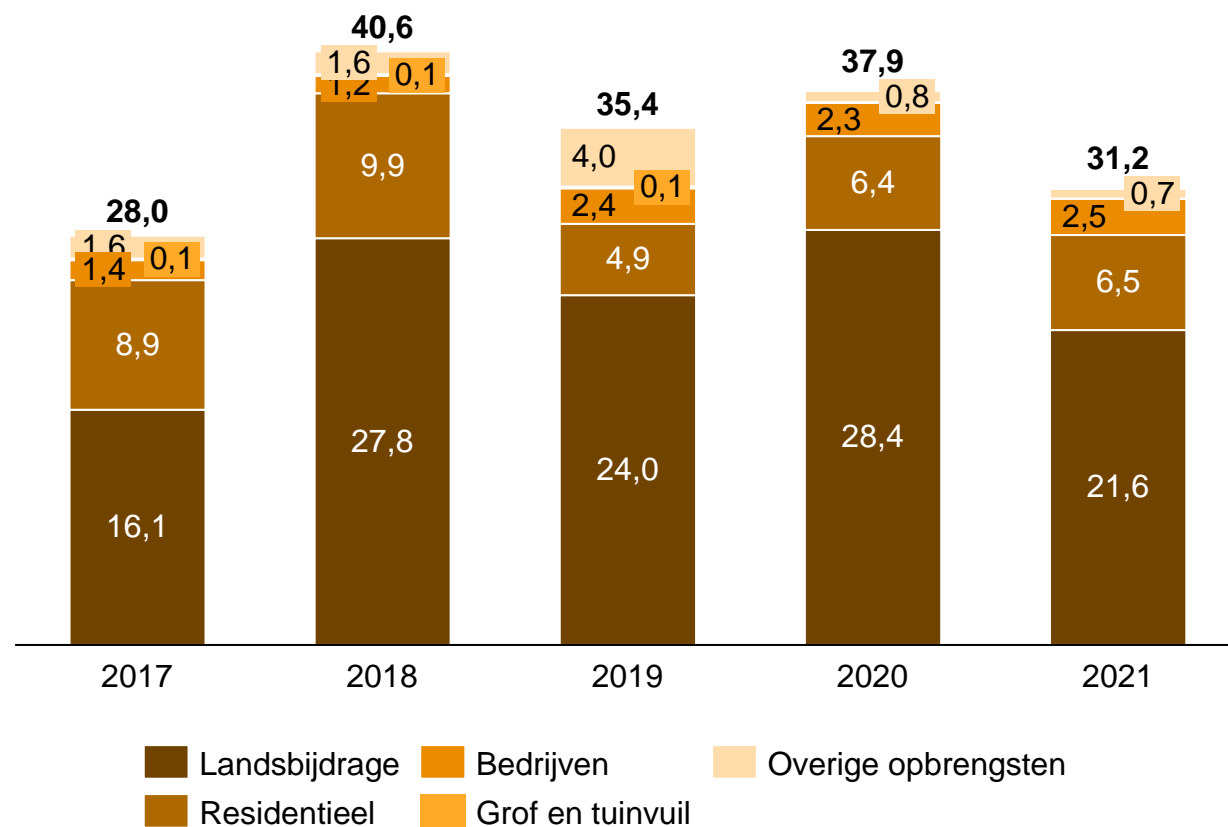
Gedetailleerde informatie over de ontwikkeling van inkomsten en kosten beschikbaar op pagina 51-52

- **Grootste gedeelte (55-75%) van de omzet** komt vanuit Landsbijdragen die betrekking hebben op **Dienstenleveringsovereenkomst**
- Omzet **fluctueert over tijd**, gedreven door veranderend takenpakket en daarmee gemoeide inkomstenstromen vanuit overheid en derden
- ~50% van totale kosten komt vanuit **personeelskosten**, zowel vanuit regulier personeel als arbeidscontractanten (MBB)
- Tussen 2018 en 2021 is kostenbasis met 24% afgenomen, gedreven door **verschuiving van takenpakket rond Seroe Teishi**
- Serlimar's netto resultaat is de afgelopen 5 jaar **negatief**, met uitzondering van 2020
- In 2020 ontving Serlimar **~Afl.6,5 mln aan additionele opbrengsten** vanuit Land Aruba en namen **verschillende kleine kosten posten af**

Serlimar's fluctuerende inkomsten worden gedreven door veranderend takenpakket en gerelateerde Landsbijdrage

Inkomsten van Serlimar

Historische ontwikkeling van inkomsten (in Afl. mln., 2017-2021)



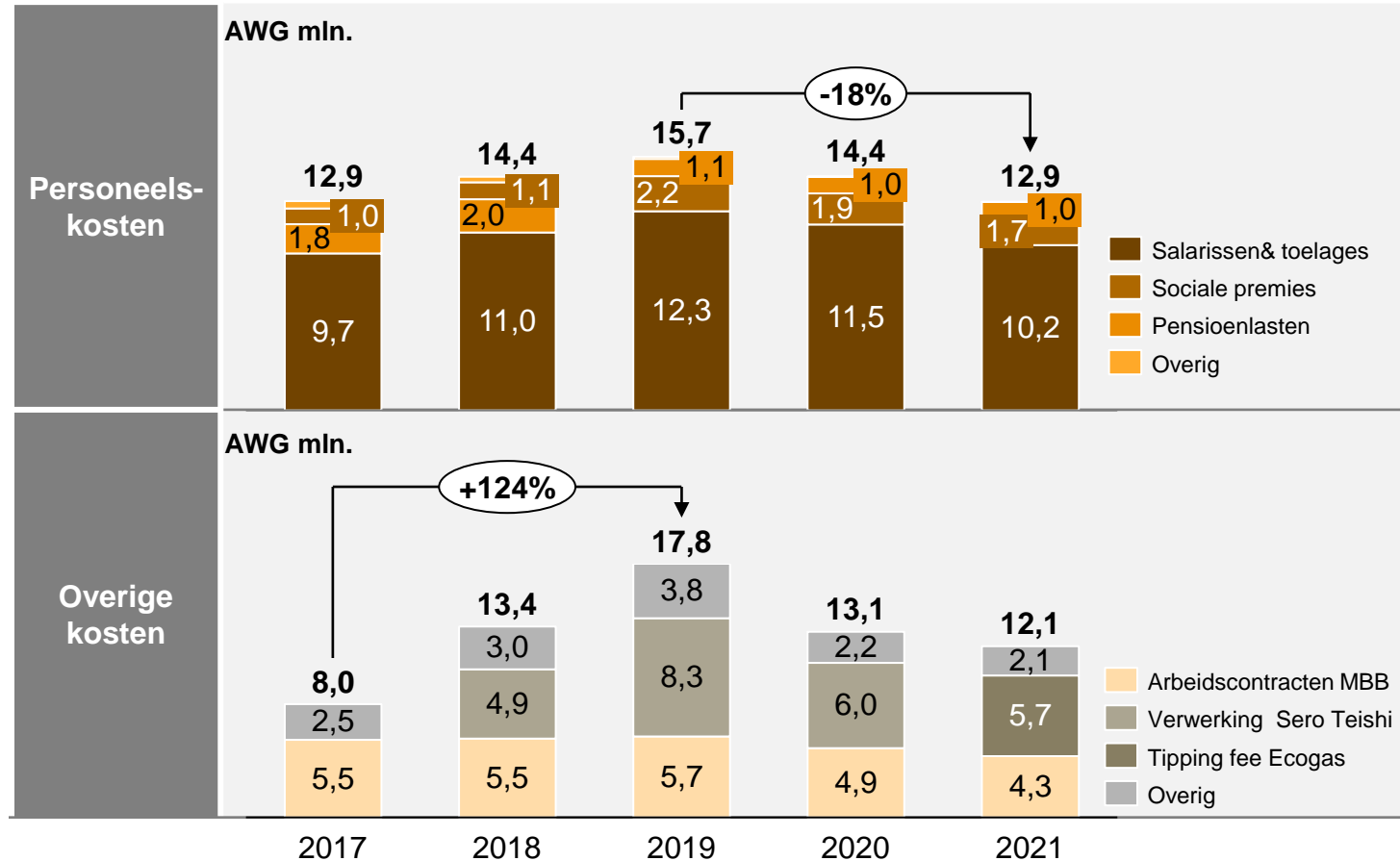
Observaties

- Tussen '17-'18 is Landsbijdrage **verhoogd tot Afl.22m** en is **Afl5m aan additionele bijdrage** betaald ter dekking deficit in huishoudelijk afval
- In '20 ontving Serlimar **Afl.6,5m extra bijdrage**
- **Omzet residentieel gedaald na 2018** doordat in '19 is gestart met **opschonen klantenbestand**; omzet residentieel is overschat door een vervuild klantenbestand (te veel facturen uitgestuurd)
- Over 2018-2020 is Serlimar is als **beheerder aangesteld van Seroe Teishi** met daaraan gerelateerde inkomsten
 - Deel **Landsbijdrage** voor beheer Seroe Teishi
 - **Stortvergoeding** per afgeleverde baal op Seroe Teishi vanuit EcoGas (overige opbrengsten)
- **Bedrijfsafval gestegen**, netto effect van meer bedrijfsklanten en minder volumes Parkietenbos (strenger acceptatiebeleid aan de poort)

Veranderende taakpakket m.b.t. Seroe Teishi komt ook terug in kosten – sterke daling kosten vanaf 2020

Kosten van Serlimar

Deepdive – Historische ontwikkeling kosten (in Afl. mln., 2017-2021)



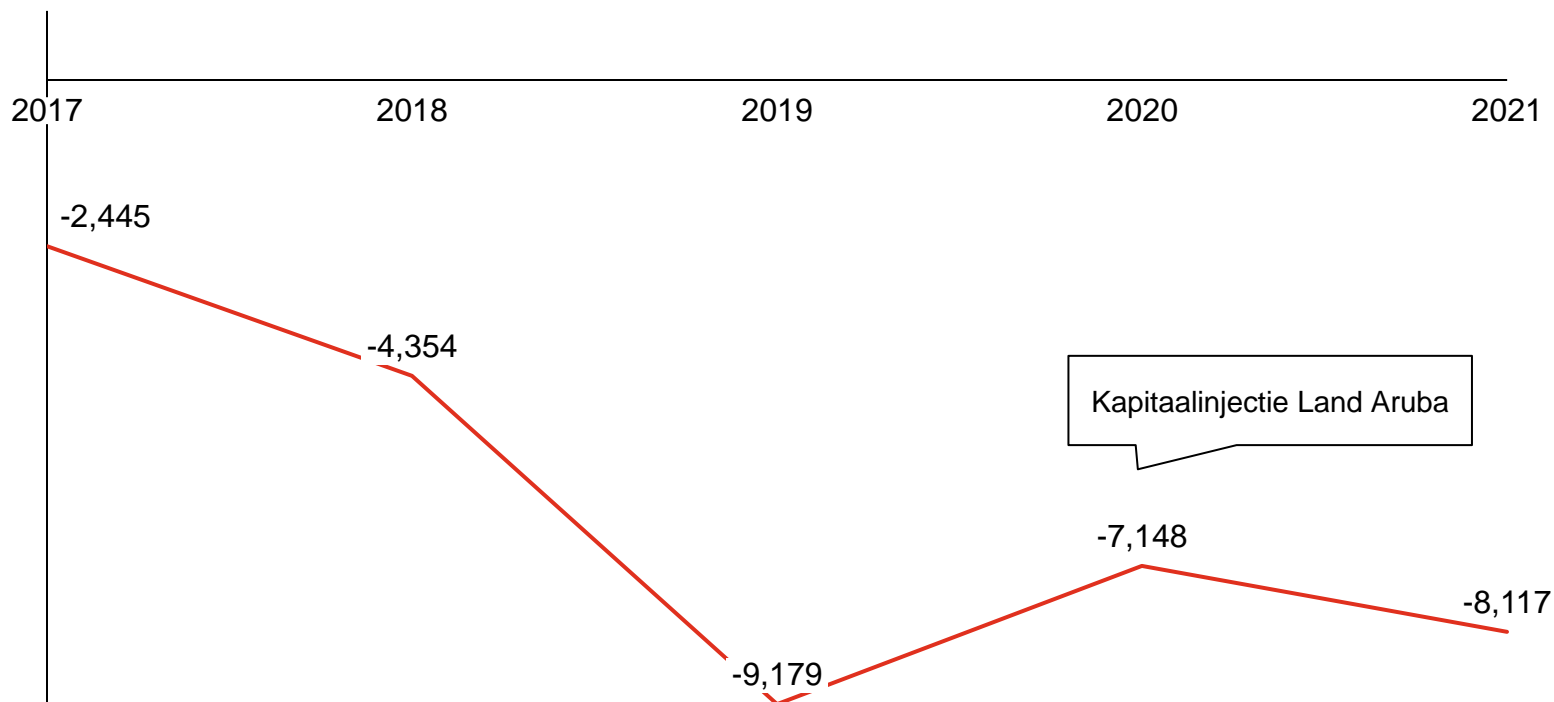
- In **anticipatie wijziging Landsverordening**, en daarbij horende uitbreiding van taken, zijn personeelskosten gestegen in 2019
- Tussen 2019 en 2021 zijn personeelskosten met 18% gedaald
 - **Arbeidsvoorwaarden in 2020 ingekort met 12,6%** in verband met Covid-19
 - **Reorganisatie personeel gestart**, en nog steeds gaande, na uitblijven verandering Landsverordening; personeel niet meer nodig
- **Overige kosten meer dan verdubbeld** tussen 2017-2019 gedreven door activiteiten Seroe Teishi
 - Vanaf 2018 wordt huishoudelijk vuil verwerkt op Seroe Teishi; Serlimar maakt **kosten om afval in balen te persen** door EcoGas
 - Gedurende 2020 is **beheer Seroe Teishi naar EcoGas gegaan**; Serlimar betaalt een **Tipping Fee** aan EcoGas voor persen en storten balen
- In 2021 **lagere kosten huisvesting** door sluiting hoofdkantoor Pos Chiquito

Serlimar heeft een negatieve eigen vermogen positie van –Afl. 8m waarvan Land Aruba 100% eigenaar is

Kapitaalanalyse

Kapitaal¹⁾

(in Afl. mln., 2017 – 2021)

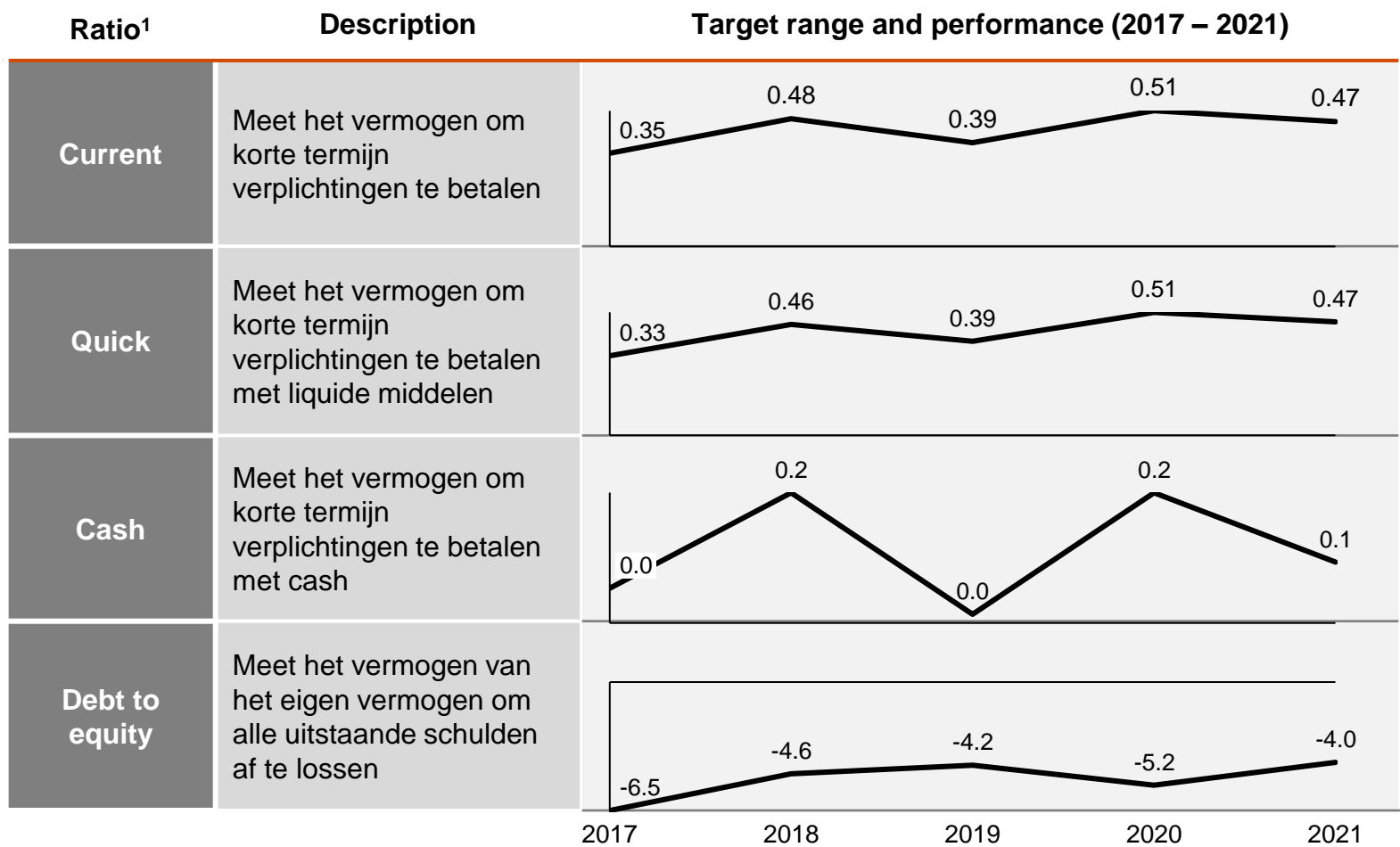


Observaties

- Conform de Landsverordening dient Serlimar **in haar eigen inkomsten te voorzien** door middel van de vergoedingen voor het ophalen van huishoudelijk afval en het verwerken van bedrijfsafval
- In de praktijk is het Serlimar tot op heden **niet gelukt om financieel zelfstandig te kunnen functioneren**
- Serlimar's financiële uitdagingen komen tot uiting in de kapitaal structuur; cumulatieve verliezen hebben geleid tot een **negatieve eigen vermogen's positie**
- Bij de oprichting in 2005 is gekozen voor een rechtspersoon Sui Generis omdat winststreven geen doel is. Het **Land Aruba is daarmee 100% eigenaar van het negatief eigen vermogen** van Serlimar

Oplopende schulden leiden tot kritieke liquiditeits- en solvabiliteitspositie

Serlimar's prestaties op financiële kernindicatoren



Observaties

- **Lichte stijging van current en quick liquiditeitsratio's**, gedreven door toename in vorderingen
- **Sterk fluctuerende Cash ratio**, gedreven door verliezen en kapitaalinjectie van de overheid in 2020 an ~3,5 mln. AWG
- Solvabiliteitsratio's worden voornamelijk gedreven door geboekte **negatieve resultaten**
- Oplopende **kortlopende en langlopende schulden** door:
 - Toename van crediteuren; grootste crediteuren zijn EcoGas, Caribbean Trucking en Star Enterprises
 - Afsluiting van langlopende leningen in 2019 voor de aanschaf van trucks, materialen voor Parkietenbos en containers

PwC 1) (Inventories + receivables + cash) / short-term liabilities; 2) (receivables + cash) / short-term liabilities; 3) cash / short term liabilities; 4) Long- and short-term liabilities / shareholder equity
 Bron: Serlimar Concept Jaarrekening 2017-2019; Balans, Verlies en Winst Serlimar Sui Generis 2019-2021

Op 5 mei 2022 is surseance van betaling verlengd waardoor continuïteit Serlimar op korte termijn is geborgd is

Surseance van betaling

19 mei 2020

Surseance van betaling

- Als gevolg van financiële problemen heeft Serlimar, na **aanvraag van de Directie en de RvT**, een surseance van betalingen ontvangen
- Op 26 augustus 2020 zijn de crediteuren geïnformeerd over het toekomstige **reorganisatie plan**;
 - Agile leiderschaps- en managementtraining voor de directie en RvT
 - Reorganisatie van het personeelsbestand
- Crediteuren hebben na kennisneming van het reorganisatieplan **akkoord gegeven op de surseance** van betaling

12 mei 2022

Verlenging surseance van betaling

- Serlimar heeft twee groepen crediteuren; **Land Aruba (18,5 mln.) en particuliere partijen (7,6 mln.)**
- Serlimar's grootste particuliere crediteuren zijn EcoGas (afvalverwerking), Caribbean Trucking Company (truck verhuur en lease) en Star Enterprises (verhuur van zwaar constructie apparatuur)
- 77 van de 80 crediteuren hebben **ingestemd met de verlenging** van de surseance van betaling; vertegenwoordigen ~99% van het openstaand krediet

Observaties

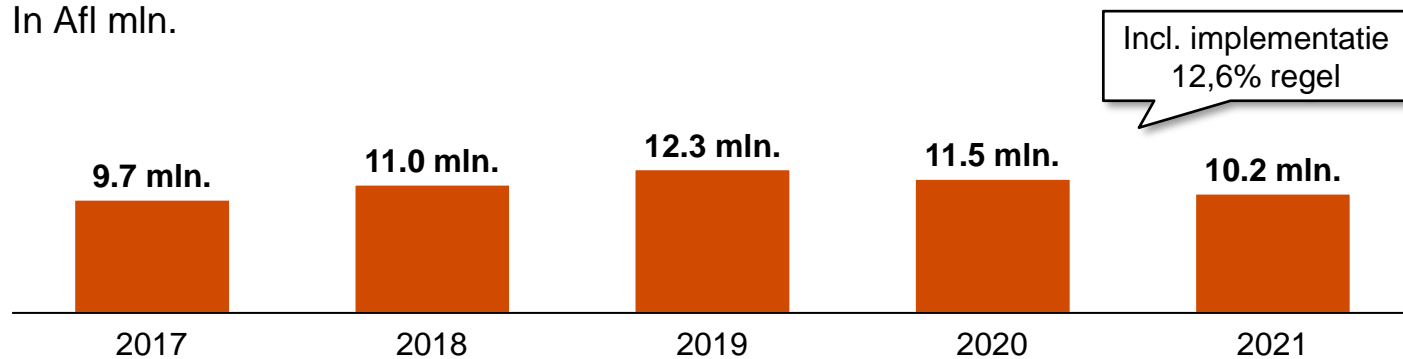
- Gegeven de kritieke financiële situatie van Serlimar is de surseance van betaling verlengd; hiermee is **continuïteit op korte termijn gewaarborgd**
- Wel blijft het opmerkelijk dat Serlimar haar betalingsverplichtingen niet kan nakomen en om deze reden een **curator is aangesteld**; dit betekent namelijk in feite dat **een onderdeel van de overheid niet aan haar betalingsverplichting kan voldoen**
- Dit betekent defacto dat een **overheidsonderdeel tegen faillissement aan zit**

Het zwaartepunt van de salarissen bij Serlimar ligt bij de afdeling inzameling met een salaris tussen de Afl. 2,2 en 4,5k

Analyse primaire arbeidsvoorwaarden en 12,6%-regel

Serlimar salariskosten¹ ('17-'21)

In Afl mln.



Brutojaarsalaris per functie (2021)

Afdeling	177 FTE ²	Gemiddelde bruto maandsalaris
Directeur	vacant	n.v.t.
Waarnemend directeur / CFO	1 FTE	N/A
Managers	3 FTE	Afl. 4.337 – 6.940
Beleid, PR en Productkwaliteit	12 FTE	Afl. 2.532 – 9.272
P&O en secretariaat	8 FTE	Afl. 1.800 – 3.529
Financiële en Logistieke zaken (excl. manager)	16 FTE	Afl. 2.171 – 5.463
Inzameling (excl. manager)	98 FTE	Afl. 2.242 – 4.494
Verwerking en Containerpark (excl. manager)	25 FTE	Afl. 2.242 – 5.263
Onderhoud, garage, magazijn, wagenpark	14 FTE	Afl. 2.812 – 3.529






Calculatie 12,6%-regel

- Serlimar heeft in 2020 aan werknemers gecommuniceerd hoe de Covid-19 salarisreductie vorm wordt gegeven:
 - Directeur: 20% reductie salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
 - Personeel: 12,6% reductie salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
 - 5% salarisreductie
 - 50% reductie vakantie-uitkering
 - 50% reductie voor toelages Augustus en November

Naast salaris zijn diverse aanvullende voorwaarden van toepassing op Serlimar's werknemers

Secundaire arbeidsvoorwaarden

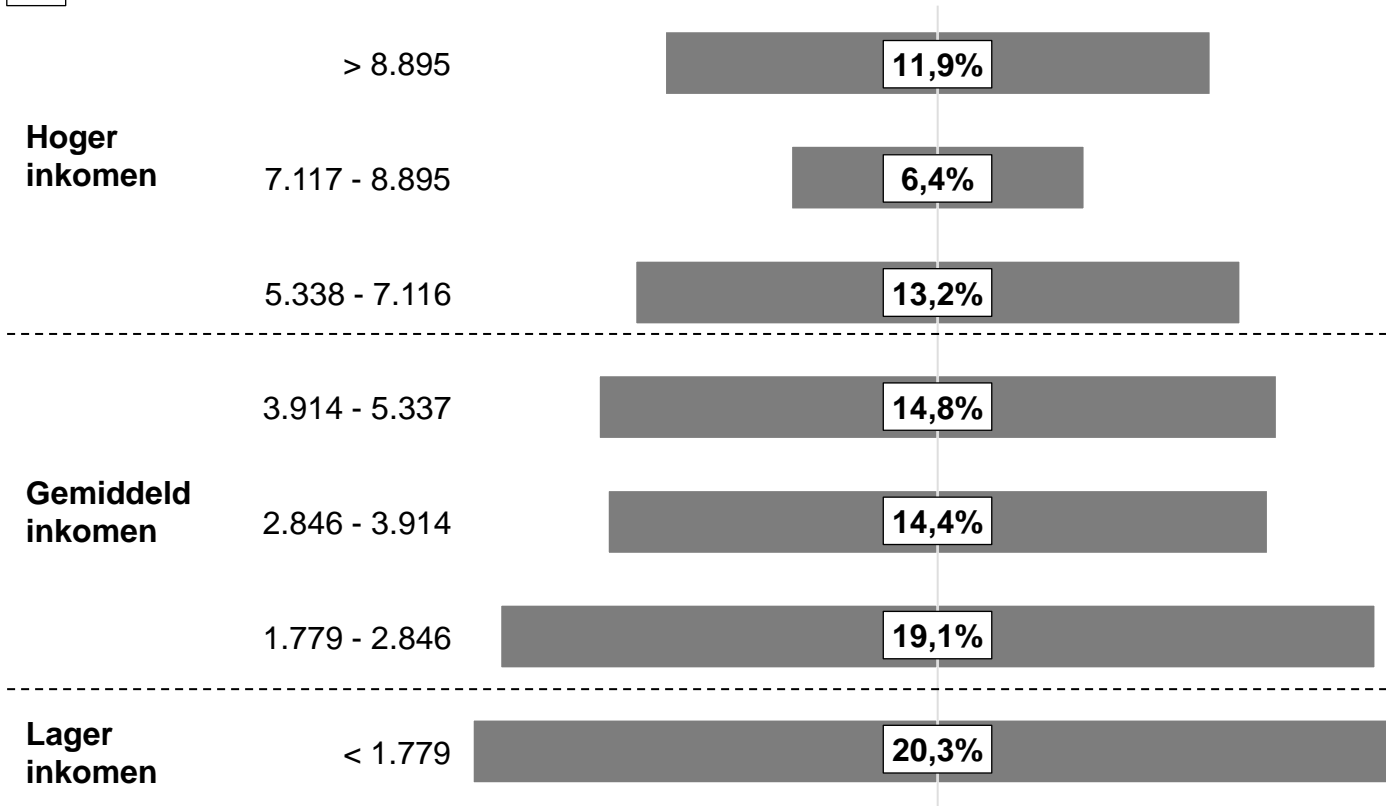
Categorie	Voorwaarden (excl. Covid korting)
 Kindertoelage	<ul style="list-style-type: none"> • Kindertoelage bedraagt per jaar Afl. 120 (1 kind), Afl. 180 (2 kinderen) of Afl. 240 (meer dan 2 kinderen) • Aangevuld met een toelage als % van het salaris bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> — Bij 1 kind 5% van salaris met minimum van Afl. 156 en maximum van Afl. 660 — Bij 2 kinderen 9,5% van salaris met minimum van Afl. 312 en maximum van Afl. 1.260 — Bij 10 kinderen 31,5% van salaris met minimum van Afl. 1.560 en Afl. 3.900
 Auto toelage (onbelast)	<ul style="list-style-type: none"> • Toelage van Afl. 200 – Afl 400 (afhankelijk van functie) ter dekking van gebruik privéauto voor werkdoeleinden
 Representatietoelage	<ul style="list-style-type: none"> • Toelage van Afl. 100 – Afl 250 (afhankelijk van functie) ter dekking van representatiekosten gemaakt in het kader van de dienstbetrekking
 Continudiensttoelage	<ul style="list-style-type: none"> • Toelage voor werknemers met een werkrooster in continudienst (roulerend werkrooster in dag-, avond-, en nachtdienst) <ul style="list-style-type: none"> — Toelage van Afl. 120 of Afl. 180 per maand — In waarnemende functie ontvangt een werknemer 6% van bovenstaande toelage per dag (gemaximeerd op volledige toelage) — Voor ieder uur gewerkt buiten rooster Afl. 0,70 – Afl 1,05 toelage (additioneel Afl. 0,70 - Afl. 1,05 op feestdagen)
 Gevaarlijk en vuil werk toelage	<ul style="list-style-type: none"> • Interne regeling van Serlimar S.G., geïmplementeerd door de eerste directeur van Serlimar. Deze toelage wordt uitbetaald aan: <ul style="list-style-type: none"> — Werknemer die in direct contact komt met vuil werk, een bedrag van Afl. 4.000 per jaar of Afl. 333,33 per maand — Werknemer die indirect in contact komt met vuil werk, een bedrag van Afl. 2.000 per jaar of Afl. 166,66 per maand
 Kas/risicotoelage	<ul style="list-style-type: none"> • Toelage voor de tijd dat een werknemer daadwerkelijk een kas beheert <ul style="list-style-type: none"> — Afl. 25 per maand voor het daadwerkelijk beheren van een hoofdkas, of Afl. 1,25 per dag indien niet op alle dagen van toepassing — Afl. 50 voor het daadwerkelijk beheren van een sub kas, of Afl. 2,50 per dag indien niet op alle dagen van toepassing
 Voorjaarspremie (Bashi premie)	<ul style="list-style-type: none"> • Afl. 1.812 per jaar voor het jaar 2021
 Najaarspremie (Gelijk Bedrag)	<ul style="list-style-type: none"> • Afl. 1.812 per jaar voor het jaar 2021
 Reparatiepremie	<ul style="list-style-type: none"> • Afl. 1.812 per jaar voor het jaar 2021
 Vakantiegeld	<ul style="list-style-type: none"> • 8% van jaarsalaris
 Waarnemingstoelage	<ul style="list-style-type: none"> • De hoogte van de toelage wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht

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

Inkomensverdeling Land Aruba

maandelijks bruto huishoudelijk inkomen in Afl.

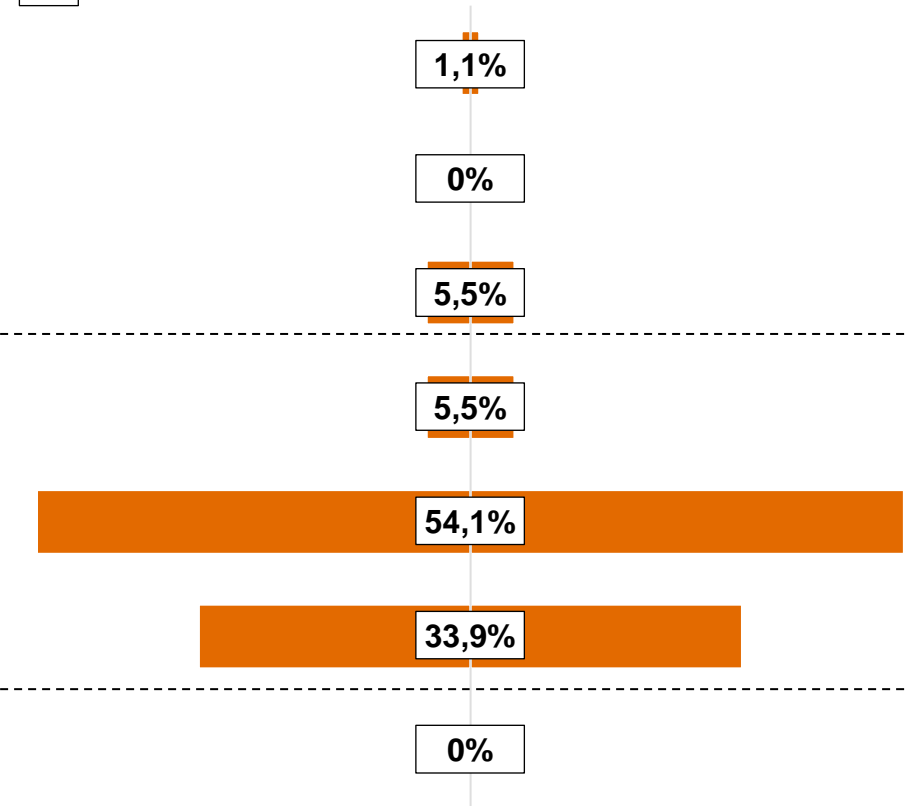
% *percentage van bevolking Aruba*



Inkomensverdeling Serlimar

maandelijks bruto inkomen in Afl.

% *percentage van totale bezetting Serlimar*



Bronnen: CBS Aruba Income and Expenditure Survey 2016; Input salaris Serlimar 2021 (salaris en FTE per functie)

Sectie 4: Governance

Hoofdstuk

1	Introductie & formele doelstellingen	<i>Wie is Serlimar en wat zijn haar formele doelstellingen?</i>
2	Effectiviteit van publieke diensten	<i>Zijn de door Serlimar 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 de governance & publiek aandeelhouderschap	<i>Hoe ziet de governance van Serlimar eruit? Wat is de rationale voor publiek aandeelhouderschap?</i>
5	Aanbevelingen en stappenplan	<i>Wat zijn de aanbevolen prioriteiten van Serlimar voor de toekomst?</i>

- A. **Governance structuur**
- B. **Publiek aandeelhouderschap**

Serlimar's interne governance structuur bestaat uit twee organen; een Raad van Toezicht en een Directie

Governance¹

Overzicht van de governance structuur

<u>Bestuursorgaan</u>	<u>Kenmerken</u>	<u>Mandaat & Taken</u>
Minister van Volksgezondheid en milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemt 3 van de 5 leden van de RvT (2 worden benoemd vanuit de vakbond) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt kennis van de begroting, jaarrekening en jaarverslag • Stuurt jaarlijks een aangepaste begroting naar Serlimar voor de landsbijdrage • Kan aanwijzingen geven aan de Directeur omtrent uitoefening van de aan Serlimar opgedragen taken
Raad van Toezicht (RvT)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaat uit 5 leden welke minimaal een HBO opleiding hebben afgerond en ervaring hebben op het gebied van vuilophaal, verwerking en milieu • Benoeming geldt voor een periode van 3 jaar, waarna benoeming nog één keer kan plaatsvinden • Komt 1x per 2 maanden samen; besluiten worden genomen o.b.v. een meerderheid van stemmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt toezicht op het functioneren van de Directeur en haar beheer van de kosten en middelen, en op de algemene gang van zaken. • Stelt de door de directeur opgestelde begroting vast en keurt de jaarrekeningen goed • Keurt de voorwaarden en tarieven van Serlimar's diensten goed
Directie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur wordt op arbeidsovereenkomst in dienst genomen die wordt ondertekend door de RvT 	<ul style="list-style-type: none"> • Is belast met de leiding en het beheer van Serlimar; het op een verantwoorde wijze uitvoeren van de opgedragen taken • Vertegenwoordigt Serlimar in en buiten rechte • Draagt volledige financiële verantwoordelijkheid • Stelt jaarlijks een jaarrekening, jaarverslag en begroting op • Sluit overeenkomsten voor het in dienst nemen van personeel

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 Relationele (samenspel tussen betrokken actoren) en Individuele (competentie en persoonlijkheid) aspect vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Bron: Landsverordening Instelling Serlimar S.G. (2005); Memorie van Toelichting Landsverordening Instelling Serlimar S.G. (2005); Serlimar Wijziging Landsverordening (2013); interviews

Alternatief is om de afvalmarkt te organiseren via (overheids) NV's in combinatie met een concessie of vergunningen

Particuliere afvalinzameling binnen de Cariben

Op de middellange termijn wil Serlimar zich enkel richten op inzameling

"...Serlimar zich voor de middellange termijn niet gaan focussen op de verwerking van afval, aangezien hier nog beslissingen vanuit de overheid en Serlimar over genomen dienen te worden. In plaats daarvan zal Serlimar zich dienen te beperken tot de rol van inzamelaar.." (beleidsvoornemens 2022)

Voorbeelden grotere afstand tot overheid - inzameling

Overheids NV



Selikor is een private entiteit waarvan de overheid van Curaçao 100% aandeelhouder is



T&T Solid Waste Management Company Limited valt onder direct contract van de overheid van Trinidad & Tobago

Gereguleerde markt - Private aanbieders



Service Métropolitain de Collecte des Residus Solides is samen met particuliere contractanten verantwoordelijk voor afvalinzameling op Haïti



National Solid Waste Management Authority borgt de verantwoordelijkheid voor het inzamelen van afval op Jamaica via particuliere contracten



Saint Lucia Solid Waste Management Authority borgt de verantwoordelijkheid voor het inzamelen van afval via particuliere contracten

Observaties

- Binnen het Caribisch gebied opereren enkele afvalinzamelaars als private entiteit, dit heeft als voordeel dat een **bedrijfsmatige aansturing** de efficiëntie kan bevorderen
- Via een **concessie/vergunning** kan overheid:
 - Toegankelijkheid borgen via een ophaalplicht voor inzamelingsdienst en innameplicht voor grof huishoudelijk afval
 - Betaalbaarheid borgen via max. tarieven
 - Eisen stellen aan diensttijden en frequentie van ophalen van huishoudelijk afval
- Gezien het publiek belang van afvalinzameling is een geprivatiseerde markt alleen een optie met **voldoende regulering door de overheid**
- Randvoorwaarde is hierbij dat de overheid **voldoende capaciteit en kennis heeft**
- Concessie heeft als nadeel dat het **alleenrecht wordt gegeven aan een partij** terwijl er nu meerdere partijen (Serlimar en EcoTech) op de Arubaanse afvalmarkt actief zijn

Sectie 5: Aanbevelingen en stappenplan

Hoofdstuk



A. Belangrijkste aanbevelingen

B. Stappenplan

Drie aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van Serlimar

Samenhang analyses, bevindingen en oplossingsrichtingen

Analyses

Effectiviteit

Efficiëntie

Governance
en publiek
aandeel-
houderschap

Belangrijkste observaties en knelpunten

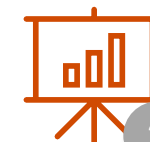
- Afvalvoorziening op Aruba is goed toegankelijk, betrouwbaar en betaalbaar; echter wordt met Parkietenbos zeer beperkt invulling gegeven aan de missie van Serlimar van een schone leefomgeving en duurzame ontwikkeling zonder gezondheidsrisico's
- De rol van Serlimar verandert over tijd en dit vraagt om een herijking van de rol positionering van Serlimar in de keten en een formatie die hierbij aansluit
 - Land Aruba heeft de ambitie om Parkietenbos eind 2022 te sluiten. Dit vergt een ketenbenadering waarin een alternatieve oplossing moet worden gevonden voor de afvalstromen die nu op Parkietenbos worden gestort. De kans is groot dat deze stromen bij andere marktpartijen dan Serlimar worden ondergebracht
 - Vergeleken met '17 is het aantal FTE ongeveer gelijk gebleven, maar Serlimar is meer gaan inzamelen, en verwerkt minder op Parkietenbos; Daarnaast zijn de activiteiten rond Seroe Teishi in '20 overgedragen aan Ecogas.
- In de basis is het bedrijfsmodel van afvalinzameling en –verwerking op Aruba levensvatbaar. De markt is voorspelbaar en groeit en tevens is de private partij Ecotech, met een winst oogmerk, ook actief in het inzamelsegment
- Ondanks een stabiele markt verkeert Serlimar in een financieel zeer zorgelijke situatie, is het zeer afhankelijk van subsidies vanuit het Land Aruba, en staat het bedrijf sinds mei 2020 onder surseance van betaling, en ontbreekt een vaste directeur
- Uit analyses komt een aantal knelpunten naar voren die invloed hebben op de zorgelijke financiële situatie van Serlimar zoals (1) een zeer hoog ziekteverzuim, (2) economisch inefficiënte inzet van het wagenpark, (3) onvolledig inzicht op het kantenbestand, (4) lage inningspercentages bij bestaande klanten

Oplossingsrichtingen



1

Hervorm het
afvalbeheerbeleid
op Aruba



2

Creëer een
duurzame
financiële basis



3

Borg
duurzame
continuïteit in
bedrijfsvoering

Op basis van hervorming van afvalbeleid kan Serlimar zich focussen op verdere operationele en duurzame ontwikkeling

Belangrijkste aanbevelingen



Hervorm het afvalbeheerbeleid op Aruba

- a. Ontwikkel een lange termijn visie op **afvalbeheer op Aruba** met een lange termijn plan voor zowel afvalinzameling als verwerking, o.a. voortbouwend op de uitkomsten van het trash-to-cash programma OB
- b. Bepaal **beoogde rol en activiteiten van Serlimar** binnen de afvalsector op basis van deze lange termijn visie; Serlimar geeft zelf aan op korte termijn op afvalinzameling, niet verwerking, te gaan focussen OB
- c. Bepaal samen met Serlimar de **rol en activiteiten in de transitiefase** totdat Parkietenbos wordt gesloten S OB
- d. Maak een **keuze voor de juridische vorm van Serlimar** o.b.v. de beoogde rol binnen de afvalsector OB



Creëer een duurzame financiële basis

- a. Creëer de **randvoorwaarden voor een financieel rendabele inzamelmarkt** (bijv. aanpassing wetgeving zodat er een verplichting is tot het hebben van een afvalbak, en aansluiting bij een inzamelaar) OB
- b. **Genereer meer inkomsten** om de kostenbasis te dekken en subsidieafhankelijkheid te verlagen S
 - Verhoog **inningspercentages**, en betalingsbereidheid, bij klanten door consequent te handhaven (e.g. weghalen van afvalbakken bij niet betalende, rekenen van een extra fee, correcte facturen)
 - Maak **klantenbestand inzichtelijk** en identificeer niet-betalende en benader deze actief
 - Verhoog de **inkomsten uit commercieel bedrijfsafval**; Serlimar's marktaandeel is relatief laag dus er is potentie om te groeien en afgelopen jaren heeft Serlimar deze groei al ingezet
- c. **Verlaag de kostenbasis** S OA
 - Herijk personeelsbestand in lijn met beoogde toekomstige rol (e.g. hoeveel FTE is nodig voor uitvoeren taken)
 - Ga door met ingeslagen weg voor het terugdringen van verzuim en daaraan gerelateerde overwerkkosten
 - Stel een lange termijn investeringsagenda op voor kapitaal (o.a. wagenpark, minicontainers)

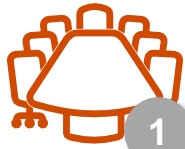


Borg continuïteit in bedrijfsvoering

- a. Stel een **vaste directeur** aan S
- b. **Betaal crediteuren** af zodat surseance betaling wordt opgeheven en toekomstbestendige operatie blijft bestaan S
- c. Indien een winstgevendende basis is ontstaan kan **op termijn verder worden gekeken naar nieuwe activiteiten** om de bedrijfsvoering te verduurzamen op het gebied van inzameling en verwerking S

De aandachtspunten vragen om acties op korte en middellange termijn voor zowel Serlimar als de overheid van Aruba

Stappenplan



1

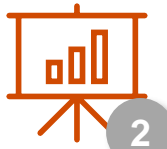
Hervorm het afvalbeheerbeleid op Aruba

Aanbeveling korte termijn (binnen 1 jaar)

- a Ontwikkel een lange termijn visie op afvalbeheer op Aruba
- b Bepaal de rol van Serlimar (bijv. afvalinzameling) binnen afvalvisie
- c Bepaal de rol van Serlimar in de transitiefase tot sluiting Parkietenbos

Aanbeveling middellange termijn (1-3 jaar)

- d Maak een keuze voor de juridische vorm van Serlimar



2

Creëer een duurzame financiële basis

- a Creëer randvoorwaarden voor financieel aantrekkelijke markt (e.g. verplichting afvalbak)
- b12 Verhoog inningspercentages en maak klantenbestand inzichtelijk
- c2 Neem maatregelen om ziekteverzuim terug te dringen

- c1 Herijk personeelsbestand in lijn met beoogde rol en activiteiten

- c3 Stel een lange termijn investeringsagenda op

- b3 Genereer meer inkomsten uit inzameling commercieel afval



3

Borg continuïteit in bedrijfsvoering

- a Stel een vaste directeur aan

- b Betaal crediteuren om surseance van betaling op te heffen

- c Ontwikkel, indien gewenst, nieuwe duurzame (verwerking) activiteiten

Bijlagen

1. Interview- en documentenlijst

Interview- en documentenlijst

Interviews

Organisatie	#	Geïnterviewden
Serlimar	5 interviews	<ul style="list-style-type: none"> CFO / wnd Directeur Beleids-medewerker Manager FELZ Manager inzameling Managers verwerking
Rep Law	1 interview	<ul style="list-style-type: none"> Bewindvoerder
Overheid Aruba	1 interview	<ul style="list-style-type: none"> Ministerie van Integriteit, Natuur, Transport en Ouderenzorg

Documenten

#	Document	#	Document
1	Serlimar data ORG – PB en ZV (2022)	17	Overtime hours 2018-2021
2	Formatie plan Serlimar SG	18	Overwerk 2017-2021
3	Balans, Verlies en Winst Serlimar SG 2019-2021	19	Prijzblad officiële stortplaatsen per nov 2014
4	Begroting 2017-2021	20	Prijzblad Parkietenbos 2018/2021
5	Beheersplan Seroe Teishi Serlimar (2018)	21	Wetswijziging Landsverordening 0138-0139
6	Beleidsplan 'Nos Tera, Nos Pais' (2022)	22	Serlimar – 001 – Instelling (2005)
7	Beleidsvoornemens 2022	23	Serlimar – 002 – Retributies en leges (2013)
8	Concept Beleidsnota Afvalbeheer 2022	24	Serlimar – 003 – Wijziging Lv Serlimar (2013)
9	MTINO Serlimar – Beleidsvoornemens 2022	25	Serlimar Concept jaarrekening 2017-2018
10	Waste volumes Serlimar 2 (2022)	26	Tonaal tonnage Ecogas 2019-2021
11	Dienstverleningsovereenkomst 2016-2022	27	Vaste activa december 2017-2021
12	Functie beschrijving (2005)	28	Voorbeeld contract MBB (2017)
13	Klantenlijst Serlimar SG – met omschrijving (2022)	29	Net gewicht 2017-2021
14	Landsverordening Instelling Serlimar SG (2005)	30	Beleidsnota Afvalbeheer 2022-2025
15	Serlimar Future Perspective (2020)	31	Memorie van Toelichting Landsverordening Instelling Serlimar SG (2005)
16	Organogram 2005	32	Memo Landsbijdrage 6,5m (2020)

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.