

Ban  
Huntu  
Ban  
Kuida  
Nos  
Lugá

# Jaarverslag 2014



**“Our environment, the world  
in which we live and work, is a mirror  
of our attitudes and expectations.”**

**Earl Nightingale**

*American Radio personality, Writer, respected Speaker and Author*

1. Bestuur en management	5
2. Verslag van de directie	6
3. Verslag van de Raad van Commissarissen	9
4. Uitvoering van onze Filosofie	11
5. Publieke diensten in opdracht van de Overheid	17
6. Commerciële Aangelegenheden	23
7. Personeelsaangelegenheden	27
8. Onze Kapitaalgoederen	35
9. ISO Certificering	39
10. Corporate Governance	41
11. Financiële Koers	44
Iso 9001: 2000 certificaat	
Iso 14001 certificaat	
Adressen en telefoonnummers	

# Inhoud







## Raad van Commissarissen 2011

Mevrouw C.F. Capriles	Voorzitter per 1 december 2010
Mevrouw C.R. van der Dijks	Lid per 2 februari 2011
De heer S.B. Betrian	Lid per 2 februari 2011
De heer R.A. Garmes	Lid per 2 februari 2011
De heer E.M.R. Quarton	Lid per 18 maart 2011
De heer J.C. van den Wall-Arnemann	Lid per 18 maart 2011
De heer A.M. dos Santos	Lid per 18 maart 2011
De heer R.A. Treurniet	Lid per 27 april 2011

## Management

De heer W.M. Kook	Algemeen Directeur
De heer J.R. Cijntje	Operations Manager
Mevrouw A.B. Fredema-Wallé	Financieel Manager
Mevrouw Y.C.M. Hofdam-Davelaar	Marketing Manager
Mevrouw G.R.A. Jukema-Celestina	Hoofd Bedrijfsbureau
Mevrouw A. Sanches-Rene	Human Resources Manager (1 juli 2014)
De heer K.A.L. Tromp	Facilities Manager
De heer J.C. Zimmerman	Human Resource Manager (tot 31 juli 2014)

## Afgetreden leden

De heer R.E. Cuales	Lid per 23 februari 2007 tot 2 februari 2011
De heer E.A. Eleonora	Lid per 21 augustus 2007 tot 2 februari 2011
De heer E. F. Eustacia	Lid per 21 augustus 2007 tot 2 februari 2011
De heer E.E. Franklin	Lid per 23 februari 2007 tot 2 februari 2011
De heer S.J. Heerenveen	Lid per 1 september 2005 tot 2 februari 2011
De heer E.A. Leito	Lid per 21 augustus 2007 tot 2 februari 2011
De heer D.O.G. Mac Donald	Lid per 14 april 2009 tot 2 februari 2011
De heer R.F.M. Thuis	Lid per 7 juni 2006 tot 2 februari 2011
De heer S.J. Heerenveen	Lid per 21 juli 2011 tot per 5 december 2011

# 1 Bestuur en management

## 2 Verslag van de directie

*Het motto dat in het jaar 2014 binnen Selikor NV met veel ijver is nageleefd luidde:*

**Kritische kijk op onze bedrijfskosten voor een hoger bedrijfsresultaat.**

Het organisatiebreed bespreken van deze wenselijke richting is een kernactiviteit geweest in het eerste kwartaal van 2014. Als gevolg hiervan was de naleving van dit motto zichtbaar in alle gelederen van de organisatie. Het resultaat van deze naleving is duidelijk terug te zien in de jaarcijfers van 2014. Het jaar 2014 was voor Selikor NV, boven alles, een jaar van strategische kostenbeheersing met als voortdurende focus kostenbewustzijn van medewerkers. Alle ogen waren gericht op de besparingbarometers.

### **CULTUUR VAN KOSTENDISCIPLINE ALS HOEKSTEEN**

De constante focus op bewust omgaan met kosten heeft gezorgd dat een succesvolle geïntegreerde inrichting van strategische kostenbeheersing een uitdaging was in 2014. Strategische kostenbeheersing met nadruk op kostenbewustzijn van medewerkers is een krachtig kostenbesparingsprogramma gebleken voor Selikor NV. De strategie was gericht op een structurele prestatiegerichte cultuur, waarbij niet het budget verandert, maar de organisatie. Strategische kostenbeheersing vraagt van iedere werknemer om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn uitgaven en zich op te stellen als mede-eigenaar van Selikor NV. Het vereist dat een ieder het bedrijfsgeld uitgeeft alsof het eigen geld is. In 2014 is hierdoor niet alleen aandacht besteed aan financiële cijfers en -rapportages, maar ook aan een verandering in gedrag en cultuur. Het zijn uiteindelijk de mensen die het verschil maken.

Het resultaat van dit traject is een vermindering in de bedrijfslasten van bijna 4 miljoen vergeleken met 2013, ondanks de stijging in het algemene kostenniveau. Van de 4 miljoen kostenverlaging is ruim 1,7 miljoen direct te relateren aan het traject van kostenbesparing doorgevoerd in 2014. De grootste besparingen zijn verricht binnen de beleidgebieden Human Resource en Operations. Op het gebied van Human Resource kan als concreet voorbeeld genoemd worden het samenwerkingproject met de Ministerie van Sociale Ontwikkeling Arbeid en Welzijn waarbij 16 werkzoekenden een baan bij Selikor NV kregen aangeboden. De personeelskosten verbonden aan het inzetten van uitzendkrachten of het extra inzetten van eigen personeel tijdens onregelmatige werktijden konden hiermee drastisch verminderd worden. Op het gebied van Operations zijn diverse acties ondernomen om een verlaging te realiseren in de kosten van werkmaterieel. Verder zijn ook de huisvestingskosten in 2014 verlaagd vergeleken met 2013 onder meer door een betere kostenbeheersing van water en elektra.

Het effect van de vermindering in bedrijfslasten is duidelijk zichtbaar in het bedrijfs- en nettoresultaat van 2014. Dit traject wordt in de komende jaren voortgezet waarbij de ware kracht van strategische kostenbeheersing zal liggen in groei-initiatieven, gefinancierd door middelen die anders verloren zouden zijn gegaan.

### **UITDAGEND TOEKOMSTPERSPECTIEF**

Sinds haar oprichting in 1996 heeft Selikor NV een beheersovereenkomst afgesloten met de overheid voor de levering van een aantal collectieve diensten. Gezien de veranderde marktomstandigheden en economische ontwikkelingen moet deze overeenkomst herzien worden. Sedert 1996 heeft Selikor NV namelijk geen wijziging doorgevoerd in haar tarieven, ondanks de structurele stijging in het kostenniveau van componenten waar de organisatie geen greep op heeft. Een belangrijk uitgangspunt bij de revisie van de beheersovereenkomst is het behouden van de prijs-kwaliteitverhouding van de te leveren diensten. De overheid, als klant, koopt een aantal gemeenschappelijke diensten in bij Selikor NV en de organisatie verleent de gevraagde service. De organisatie kan niet meer diensten leveren dan waar de overheid voor betaalt. In 2014 heeft de overheid, door budgetbeperkingen, met bijna 2 miljoen ingekort op het besteedbare budget voor het schoonmaken van woonwijken. De logische gevolgtrekking hiervan is dat de schoonheidsgraad van de woonwijken behoorlijk achteruit is gegaan. Milieubehoud moet daarom een steunpilaar in de nieuwe overeenkomst blijven.

Een ander belangrijke uitdaging is de concurrentiestrijd op de markt van commerciële diensten en producten. Selikor NV is, tot op heden, leider in de meeste markten waarop de organisatie commercieel actief is. Echter de concurrentie wordt met de dag groter en intensiever.



Het behouden van deze leiderschappositie is niet vanzelfsprekend. Klanten worden veeleisender en zijn niet bang om over te schakelen. Het verhogen van productiviteit en efficiënter functioneren is daardoor een conditio sine qua non. Ook bij de commerciële diensten geldt dat de tarieven aangepast zullen moeten worden om de werkelijkheid van de kostenomgeving waarin Selikor NV opereert te reflecteren.

### **VERANTWOORDING AAN WIE VERANTWOORDING TOEKOMT**

Dit directieverslag heeft als doel de lezer en alle belanghebbende te informeren over de bereikte doelen, de uitgevoerde activiteiten en de financiële resultaten in het verslagjaar 2014. Door middel van deze verslaggeving legt de directie van Selikor NV verantwoording af van het gevoerde beleid. Het verslag vult een belangrijke rol in het verticale toezicht op de organisatie door de Raad van Commissarissen én maakt de organisatie transparant voor aandeelhouders, belanghebbenden en de samenleving als geheel. We vinden het belangrijk te laten zien wat we doen en hoe we dat doen, open en eerlijk en altijd toegankelijk voor verbeterpunten en andere zienswijzen. Selikor NV levert in opdracht van de overheid van Curaçao diverse diensten aan de gemeenschap, zoals het wekelijks inzamelen van huisafval bij meer dan 65.000 huishoudens. Een grote verantwoordelijkheid waar we trots op zijn en die we op de best denkbare manier willen uitvoeren.

### **DANKZEGGING OMDAT WIJ SAMEN STERK STAAN**

De resultaten die behaald zijn in 2014, zijn vooral te danken aan de inzet en betrokkenheid van de medewerkers, de commerciële klanten en niet op de laatste plaats de inbreng van de samenleving zelf, die ons aanzetten tot voortdurende organisatieverbetering. Tot slot is er ook in 2014 weer uitstekend samengewerkt met onze stakeholders en financierders. Ik dank al mijn collega's hartelijk voor hun bijdrage het afgelopen jaar tijdens hun reguliere werkuren maar zeker ook buiten de reguliere uren, wat nodig was om achterstanden in de dienstverlening te verhelpen. Onze prestaties kunnen en moeten nog beter. Daar gaan we komende jaren hard aan mee aan de slag. Samen staan wij sterk.

Curaçao, juni 2015  
Wesley .M. Kook  
Algemeen Directeur





## 3 Verslag van de Raad van Commissarissen

Ook in 2014 heeft de Raad van Commissarissen (RvC) van Selikor NV toezicht gehouden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de ondernemingen die daaraan verbonden zijn. Middels kwartaalrapporten, halfjaarcijfers en jaarcijfers heeft de RvC zich laten informeren over de ontwikkelingen binnen Selikor NV en de prestaties van de vennootschap.

Als toezichhoudend orgaan moet de RvC te allen tijde in het belang van de vennootschap handelen, zonder opdracht van derden en onafhankelijk van bijkomstige belangen. Alle commissarissen zijn derhalve independent, zoals bedoeld in de regels van Corporate Governance. De raad bestond in 2014 uit de volgende leden:

RAADSLEDEN	FUNCTIE	TOETREDINGSDATUM	AFTREDINGDATUM
Mevrouw C.F. Capriles	Voorzitter	1 december 2010	15 september 2014
Mevrouw C.R. van der Dijs	Lid	2 februari 2011	2 februari 2015
De heer S.B. Betrian	Lid	2 februari 2011	2 februari 2015
De heer R.A. Garmes	Lid	2 februari 2011	2 februari 2015
De heer E.M.R. Quarton	Lid	18 maart 2011	--
De heer A.M. dos Santos	Lid	18 maart 2011	18 maart 2015
De heer R.A. Treurniet	Lid	27 april 2011	27 april 2015

Door het oproepen van vergaderingen heeft de RvC in 2014 diverse actuele zaken aangaande de organisatie met de directie besproken. In 2014 heeft de RvC in totaal 9 keer vergaderd. Een aantal veelbesproken onderwerpen waren het investeringsplan voor Selikor NV en haar dochtermaatschappijen, de jaarcijfers van het verslagjaar 2013, de jaarbegroting voor het jaar 2015 en de problematiek van vliegenoverlast in de omgeving van de stortplaats Malpais. De RvC en de directie hebben in 2014 ook gesproken over de strategie, governance en de financiële resultaten van de organisatie.

In totaal heeft de RvC in 2014 13 besluiten genomen. De meest noemenswaardige besluiten hadden te maken met de benoeming van een nieuwe externe accountant, de profielschets van de leden en omvang van de raad, de rooster van aftreding van de leden, het reglement van de raad en de begroting en het beleidsplan van Selikor NV voor het jaar 2015. Verder heeft de RvC in 2014 tevens de geconsolideerde jaarrekening van 2013 goedgekeurd, alsook het beleidsplan en de begroting over 2015.



In de maanden februari, maart en april 2015 zijn de meeste leden van de RvC die over 2014 toezicht hebben gevoerd afgetreden. Twee nieuwe leden zijn per april 2015 toegetreden en de RvC bestaat per juni 2015 uit de volgende commissarissen:

RAADSLEDEN	FUNCTIE	TOETREDINGS-DATUM
De heer E.M.R. Quarton	Lid	18 maart 2011
Mevrouw G.C. Gibbs	Lid	20 april 2015
Mevrouw C.A. Hueck-Martina	Lid	20 april 2015

Binnenkort zullen de resterende commissarissen toetreden en zal een nieuwe voorzitter aangewezen worden.

De jaarrekening over 2014, zoals deze is opgesteld door de directie, is door de huidige RvC besproken in het bijzijn van BDO, de externe accountant. De jaarrekening wordt vergezeld van het verslag van de directie van Selikor NV en het verslag van de RvC.

De RvC van Selikor NV stelt de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening 2014, opgenomen op pagina xxx tot en met xxx van dit verslag, vast te stellen. Tevens verzoekt de RvC van Selikor NV de aandeelhouder, via het ministerie van Financiën, om de directie en de raad decharge te verlenen.

Curaçao, juni 2015  
Raad van Commissarissen

Selikor NV kijkt terug op een 2014 waarin de dienstverlening aan onze klantengroepen naar behoren is verlopen. Door het uitdragen van onze filosofie hebben wij in 2014 wederom op een structurele manier invulling gegeven aan onze integrale visie met betrekking tot het afvalstoffenketenbeheer. Al onze bedrijfsprocessen en -activiteiten zijn vast geankerd aan deze integrale visie. De integrale visie bestaat uit diverse bouwstenen die aan de ene kant moeten bijdragen aan het stimuleren van meer milieubewust gedrag bij de gemeenschap en aan de andere kant een hoger schoonheidsgraad van Curaçao moeten bewerkstelligen. De bouwstenen zijn terug te vinden in onze dagelijkse werkzaamheden en kunnen opgesplitst worden in gedragsbouwstenen en logistieke bouwstenen. De gedragsbouwstenen hebben hoofdzakelijk te maken met het stimuleren van de bewustwording op het gebied van afvalpreventie, recycling en hergebruik door onder anderen

## 4 Uitvoering van onze Filosofie

voorlichting en informatieverstrekking. De logistieke bouwstenen betreffen voornamelijk aspecten van afvalinzameling, en -transport, -bewerking, -verwerking en de nazorg van de stortplaats.



## LADDER VAN LANSINK: DUURZAAMHEID ALS BASISFILOSOFIE

Net als de meeste afvalbeheerbedrijven hanteren wij ook een voorkeursvolgorde in ons afvalbeheer. Deze voorkeursvolgorde hebben wij geadopteerd van de filosofie van de Ladder van Lansink welke gebaseerd is op een hiërarchie in de afvalverwerking. De grondbeginselen van deze filosofie zijn niet zozeer gebaseerd op wetenschappelijk onderzochte levenscyclusanalyses, maar op levensbeschouwelijke gronden. Selikor NV inspireert haar afvalbeleid op Lansink's theorie. Met afval wordt op een zo milieuvriendelijk mogelijk manier omgegaan met het oog op een duurzaam milieubehoud. Het beschermen en versterken van de milieukwaliteit van onze fysieke leefomgeving vormt namelijk het uitgangspunt in ons milieubeleid.

De ladder onderscheidt een aantal traptreden met elk een afvalbeheerstrategie, startend bij de meest milieuvriendelijke en eindigend bij de meest milieubelastende manier.

1	●	Preventie
2	●	Hergebruik
3	●	Recycling
4	●	Verbranden
5	●	Storten

Figuur 3-1 Ladder van Lansink

Boven aan de ladder staat afvalpreventie, gevolgd door hergebruik, sorteren en recyclen, verbranden en de laatste trede is de trede van storten. Hoewel momenteel op Curaçao de grootste hoeveelheid geproduceerd afval gestort wordt, hebben wij in 2014 ook stelselmatig gewerkt om zo veel mogelijk afval de ladder te laten 'beklimmen'.



## AFVALPREVENTIE: WIE AFVAL VERMIJDT, MOET HET OOK NIET KWIJT

De consumptie van producten leidt onvermijdelijk tot het produceren van afval. Zeker in een importland als Curaçao wordt de gemeenschap, hoofdzakelijk bij het doen van aankopen, overladen met een grote hoeveelheid afval. Selikor NV heeft ook in 2014 doelbewust gewerkt om het besef met betrekking tot het belang van afvalpreventie te bevorderen.

Door het actief voeren van diverse campagnes hebben wij in 2014 gericht aandacht besteed aan aspecten van zowel kwantitatieve als kwalitatieve afvalpreventie. Afvalpreventie is immers één van de hoofddoelstellingen van ons afvalstoffenbeleid.

### KWANTITATIEVE AFVALPREVENTIE

In het kader van kwantitatieve afvalpreventie hebben wij, in samenwerking met Fundashon Kòrsou Limpí Bunita (FKLB), andere milieuorganisaties en de private sector gewerkt aan het stimuleren van de bewustwording van de gemeenschap met betrekking tot het voorkomen van afval. Het spreekt namelijk voor zich dat afval vermijden de meest efficiënte wijze is om de afvalberg te doen slinken. Wie afval vermijdt, moet het ook niet kwijt. Een bewust aankoop- en consumptiegedrag van producten is een belangrijke stap in deze richting. In het kader hiervan hebben wij in 2014 nogmaals gewezen op het belang van het gebruiken van duurzame boodschappentassen bij het doen van dagelijkse inkopen om de overlast van t-shirt bags in de natuur te voorkomen.

Het bewustwordingstraject met betrekking tot afvalpreventie is bij de verzelfstandiging van Selikor NV in 1996 opgestart en loopt tot op heden als een rode draad door onze voorlichtingsactiviteiten. Bewustwording vormt namelijk de kernvoorwaarde voor het

verminderen van de hoeveelheid afval wat wij als gemeenschap samen produceren. In afgelopen jaren hebben wij getracht om, via het verstrekken van informatie en voorlichting over het afvalstoffenketenbeheer, de attitude van de burgers, met name de jeugd, te beïnvloeden richting een milieuvriendelijker gedrag. In 2014 hebben wij voorlichtingssessies gehouden bij verschillende onderwijsinstellingen waarbij een totaal van ruim 2.000 leerlingen zijn bereikt. Ook zijn er rondleidingen verzorgd bij het Malpais complex aan meer dan 800 leerlingen van de verschillende onderwijsinstellingen en leden van andere maatschappelijk groeperingen en organisaties. Schoonmaakacties als Curaçao Clean en Curaçao Cares zijn ook in 2014 ondersteund alsook 22 andere particuliere initiatieven.

BEWUSTWORDINGACTIVITEITEN	2014	2013
	<i>bereikte personen</i>	
Voorlichtingssessie onderwijsinstellingen	2.100	800
Rondleidingen afvalverwerkingcomplex Malpais	860	700
	<i>ondersteunde acties</i>	
Ondersteuning schoonmaakacties	24	22

Om verdere gestalte te geven aan afvalpreventie en gelijktijdig meer maatschappelijke betrokkenheid te tonen met de gemeenschap hebben wij eind 2014, in samenwerking met Biblioneef en FKLB, een aantal leeskaarten laten ontwerpen. De leeskaarten zijn ontwikkeld voor het funderend onderwijs en moeten het leesplezier van de leerlingen in de taal Papiamentu stimuleren evenals hen bewust maken van het belang van een schoon eiland. Kennis- en informatieoverdracht moeten in de praktijk toe leiden dat burgers steeds zorgvuldiger met hun afval omgaan en beter leren zorg te dragen voor hun eigen omgeving.

## **KWALITATIEVE AFVALPREVENTIE**

Door onze milieucertificering ISO 14001 zijn wij ook op het gebied van kwalitatieve preventie actief, in het bijzonder in de eigen huishouding. Een concrete uitwerking hiervan is terug te zien in ons inkoopgedrag. Bij de inkoop van producten maken wij zoveel mogelijk gebruik van leveranciers die producten aanbieden met samenstellingen van stoffen en materialen die na gebruik van het product geen of zo min mogelijk nadelige gevolgen aan het milieu veroorzaken.

## **HERGEBRUIK: NIET OMDAT HET KAN OF MOET MAAR OMDAT HET BIJDRAAGT**

Naast het voorkomen dat afval op de stortplaats terugkomt, is één van de grootste voordelen van hergebruik de vermindering van kosten voor het verwerken van afval, de besparing op energie en besparing van ruwe grondstoffen. Nuttige toepassing in de eigen huishouding door producthergebruik, waarbij producten na gebruik als zodanig opnieuw worden gebruikt, is ook een gebied waarop wij in 2014 actief zijn geweest. Als concreet voorbeeld hiervan kan vermeld worden dat binnen Selikor NV het vrijgekomen eenzijdig bedrukte papier wordt hergebruikt. Ook wordt het afvalwater van toiletten en douches van ons hoofdgebouw in een septic tank opgevangen en na filtratie gebruikt voor bevoeiing van de tuin. Verder is in 2014 een oriënterend onderzoek verricht naar de behoefte aan een kringloopwinkel op het eiland. De bevindingen waren positief. In het kader van hergebruik hebben wij verder in het verleden diverse pogingen richting de overheid gedaan om een systeem van statiegeldverplichting door te voeren.

## **RECYCLING: GEEN TREND MAAR EEN VOORWAARDE**

Veel afvalsoorten bevatten grondstoffen die opnieuw gebruikt kunnen worden. Nuttige toepassing door materiaalhergebruik houdt in dat stoffen en materialen waaruit een product bestaat, na gebruik van het product, opnieuw worden gebruikt. Bij recycling wordt een afvalstof dus weer een grondstof om nieuwe producten uit te maken. In sommige gevallen wordt het afval een grondstof voor hetzelfde product, in andere gevallen wordt het afval een grondstof voor een ander product. Recycling heeft als resultaat dat het aantal afval dat moet worden gestort verminderd wordt.

Ook voor Selikor NV is recycling geen trend meer maar een voorwaarde in het voeren van een verantwoord milieubeleid. Wij houden ons al een aantal jaren bezig met recyclingactiviteiten op het gebied van de volgende afvalstromen: accu's, plastic, aluminium, autobanden, autowrakken, elektronische apparatuur, glas, metaal, oud ijzer, witgoed, puin- en asfaltafval. Van alle genoemde afvalsoorten dragen wij direct of indirect zorg voor de inzameling en/of bewerking. Het ingezamelde materiaal wordt naar buitenlandse recyclingbedrijven vervoerd voor de eindverwerking, met uitzondering van puin- en asfaltafval welke lokaal wordt verwerkt.

In 2014 is in totaal 53.061 ton diverse afvalsoorten gescheiden aangeboden voor recyclingdoeleinden. Het grootste gedeelte hiervan bestaat uit puinafval.





VERWERKINGSCATEGORIE	2014	2013
	ton	
Recycling	53.061	11.729



Deze hoeveelheid afval is grotendeels door de klant zelf naar het afvalverwerkingscomplex Malpais gebracht en verder hebben wij ook deels de inzameling van dit afval op onze rekening genomen. Vergeleken met het jaar 2013 is er sprake van een forse stijging. Deze stijging ligt hoofdzakelijk aan een groei in de hoeveelheid aangeboden puinafval door het project van de bouw van het nieuwe ziekenhuis.

#### MILIEUSTRAAAT

In 2010 hebben wij op het Malpais afvalverwerkingscomplex een milieustraat gebouwd waar het publiek terecht kan om de eerdergenoemde afvalstromen gescheiden aan te bieden. Om de recyclinggedachte te stimuleren en het gebruik van onze milieustraat onder het publiek te belonen hebben wij ook in 2014 gebruik gemaakt van het loyaliteitsprogramma Fun Miles. Bij het inleveren van bepaalde afvalstromen kan het publiek miles sparen. In 2014 hebben wij het hele jaar door via de 2 lokale tv-zenders het gebruik van de milieustraat gepromoot. Tijdens de schoonmaakmaand september 2014 hebben wij, in samenwerking met hypermarkt Goisco, een inzamelactie georganiseerd waarbij het publiek bij het gescheiden inleveren van plastic- en glasflessen en aluminiumblikjes extra miles kon krijgen.

#### CARIBBEAN RECYCLING COMPANY

Onze dochteronderneming Caribbean Recycling Company (CRC) heeft als kernactiviteit de verwerking van puinafval tot schone bouwstoffen. De voordelen van het recyclen van puin zijn tweeledig. Enerzijds wordt de onnodige vervuiling op het eiland tegengegaan en anderzijds blijft de natuur behouden omdat men minder gebruik hoeft te maken van de

natuurlijke grond en steenslag. Het verwerkt product, in de vorm van granulaat van verschillende afmetingen, is uitstekend te gebruiken als funderingsmateriaal in onder anderen de wegenbouw. Daarnaast houdt CRC zich tevens bezig met het verwerken van asfaltafval en de recycling van glasafval. De aanvoer van het afval, dat verwerkt wordt tot eindproductie, vindt plaats door particulieren en bedrijven. Deze kunnen kosteloos hun afval bij CRC aanbieden. Door de sloopwerkzaamheden in het kader van de bouw van het nieuwe ziekenhuis is in 2014 meer puin aangeboden vergeleken met het jaar ervoor.

#### VERBRANDING: ALS VERWERKINGALTERNATIEF VOOR SPECIAAL AFVAL

Met onze dochteronderneming Curaçao Incineration Company NV (CIC NV) geven wij ook vorm aan de voorlaatste trede van de afvalhiërarchie van Lansink, namelijk afvalverbranding. Afvalverbranding wordt hoofdzakelijk toegepast als verwerkingstechniek voor speciaal afval. Speciaal afval bestaat uit medisch-, laboratorium-, veterinaire-, licht geïnfected afval en bakolie. Het betreft hierbij allemaal afvalsoorten die niet zonder meer op de stortplaats gedumpt kunnen worden. Deze afvalsoorten moeten een ander verwerkingsproces ondergaan, dan bijvoorbeeld huishoudelijk afval, gezien hun samenstelling en het (potentiële) gevaar dat ze vormen voor het milieu. De afvalverbrandingsdiensten van CIC worden daarnaast ook verleend aan klanten die confidentiële documenten of in beslag genomen/afgekeurde artikelen op een veilige manier wensen te vernietigen. Het betreft hierbij voornamelijk archiefmateriaal en documenten.

In 2014 kon de verbrandingsinstallatie niet op volle toeren draaien als gevolg van technische mankementen. Het tekort aan capaciteit heeft ertoe geleid dat niet voorzien kon worden in klantenbehoefte.

Als voortvloeisel hiervan zien wij dat de hoeveelheid verwerkte afvaltonnage in 2014 gedaald is, vergeleken met 2013. In 2014 is in totaal 94 ton afval in de verbrandingsinstallatie verwerkt.

VERWERKINGSCATEGORIE	2014	2013
	ton	
Verbranden	94	147

De afvalsoort welke in 2014 het meest is verwerkt is medisch afval. In de volgende tabel wordt de samenstelling van de afvalstromen die afgelopen jaar in de verbrandingsinstallatie zijn verwerkt gepresenteerd.

AFVALSOORT	2014	2013
	in tonnage en in %	
Huis afval	58 (62%)	66 (45%)
Documenten	9 (10%)	45 (31%)
Chemische middelen	0 (0%)	7 (5%)
Drugs	0 (0%)	0 (0%)
Vloeistof	20 (21%)	21 (14%)
Slachthuis	4 (4%)	3 (2%)
Rest	3 (3%)	5 (3%)
<b>TOTAAL GEWICHT</b>	<b>94</b>	<b>147</b>

## AFVALSTORT: ZO DUURZAAM MOGELIJK

Een overgroot deel van het afval dat op ons eiland vrijkomt wordt op de stortplaats Malpais verwerkt. Selikor NV draagt er zorg voor dat het bergen van afval zo duurzaam mogelijk verloopt. Het terrein (80 ha) van de stortplaats Malpais wordt dusdanig bewerkt en gecontroleerd om zoveel mogelijk te voorkomen dat regenwater via het afval in het grondwater dringt. Storten wordt bijgevolg verricht vergezeld van de juiste nazorg. Het doel van duurzaam storten is dat stortplaatsen één generatie na het storten van het afval geen risico voor mens en milieu meer vormen. Een duurzaam stort streeft naar een evenwicht tussen de concentraties binnen en buiten het stort.

Het afval dat op de stortplaats Malpais wordt verwerkt is voor het merendeel afkomstig van huishoudens. Het betreft hierbij: huishoudelijk afval, grofvuil opgehaald in de verschillende woonwijken en tuinafval welke op verzoek en tegen betaling wordt ingezameld. Verder bestaat dit afval ook uit afval ingezameld bij bedrijven, tijdens schoonmaakactiviteiten in woonwijken, langs hoofdwegen en tijdens opruimacties van illegale stortplaatsen.

Naast onze eigen inzamelwagens, dumpen ook andere afvaltransportbedrijven en particulieren afval op de stortplaats Malpais. Bij binnenkomst wordt al het aangeboden afval gewogen en per afvalcategorie in de applicatie CLEAR geregistreerd (CLEAR: Container Lediging en AfvalRegistratie). In 2014 is in totaal 168.743 ton afval gestort op Malpais.

VERWERKINGSCATEGORIE	2014	2013
	ton	
Storting	168.743	143.930





## 5 Publieke diensten in opdracht van de Overheid

Wij zijn een dienstverlenende organisatie die werkzaamheden verrichten voor diverse klantengroepen, te weten: de overheid van Curaçao, private organisaties en particuliere klanten. Met de overheid van Curaçao, onze grootste klant, hebben wij sinds onze oprichting in 1996 een beheersovereenkomst afgesloten voor de levering van een scala aan publieke diensten. De overheid koopt als het ware diverse diensten bij ons in en jaarlijks wordt, aan de hand van het beschikbare overheidsbudget, de omvang van deze diensten vastgesteld. Ook voor het jaar 2014 zijn zoals gebruikelijk afspraken gemaakt met betrekking tot de omvang van onze diensten en in onze jaarbegroting 2014 is aan deze afspraken vormgegeven. In 2014 hebben wij de volgende gemeenschappelijke diensten aan de overheid verleend:

HET INZAMELEN VAN HUIS- EN GROF AFVAL BIJ HUISHOUDENS

HET SCHOONHOUDEN VAN DE OPENBARE WEGEN EN TERREINEN EN HET VERWIJDEREN VAN ILLEGALE STORTPLAATSEN

HET ONDERHOUDEN VAN WIJKRIOLERING EN KOLKEN

HET VERWIJDEREN VAN KADAVERS VAN DE OPENBARE WEG

HET VERWIJDEREN VAN AUTOWRAKKEN VAN DE OPENBARE WEG

HET SCHOONVEGEN VAN HET BINNENSTADGEBIED EN INZAMELEN VAN BEDRIJFSAFVAL IN DIT GEBIED

HET BEHEEREN VAN STORTPLAATS MALPAIS EN OVERSLAGSTATION KORAAL SPECHT

## DE GROENE KLIKO ALS HULPMIDDEL BIJ HET INZAMELEN VAN HUISAFVAL

Huishoudelijk of huisafval is een verzamelnaam voor het afval dat ontstaat door de normale werking van een huishouden. Huishoudelijk afval bestaat uit een groot aantal materialen. De voornaamste componenten van huishoudelijk afval zijn: plastic, organisch materiaal, water, papier, metaal (blik en aluminium), glas, textiel. In 1996 heeft de overheid als algemene uitgangspunt van haar milieubeleid het economische beginsel van 'de vervuiler betaalt' doorgevoerd. Dit beginsel houdt in dat iedere vervuiler financieel verantwoordelijk is voor het verwijderen en verwerken van het door hem geproduceerde afval. Elke huishouden wordt hiervoor sedert 1996 twintig gulden per maand belast. Het inzamelen, transporteren en verwerken van het huishoudelijk afval dat wij als gemeenschap produceren is een dienst die de overheid bij ons inkoopt en die door onze afdeling Huisafval wordt uitgevoerd.

Bij haar verzelfstandiging in 1996 heeft Selikor NV de inzamelcontainer geïntroduceerd om de afvalinzameling effectiever en efficiënter te doen plaatsvinden. Voorheen vond inzameling plaats via plasticzakken en metalen drums. Alle huishoudens worden voorzien van een kliko-container en wekelijks worden deze containers geleegd volgens het geldende werkschema. Dagelijks worden 16 verschillende wagens uitgezet om de woonwijken die aan de beurt zijn te bedienen en de containers die aan de kant van de weg worden geplaatst te ledigen. In 2014 is een totaal van bijna 26.000 ton huishoudelijk afval ingezameld via de kliko-container bij huishoudens.

AFVALINZAMELING DOOR SELIKOR NV	2014	2013
	ton	
Huishoudelijk afval	25.957	23.796



## GROFAFVAL INZAMELING: VOOR AFVAL DAT NIET IN DE KLIKO PAST

Naast de wekelijkse ophaal van huisafval zamelt Selikor NV maandelijks ook grof huishoudelijk afval in bij huishoudens. Grof huishoudelijk afval is afval dat niet in de afvalcontainer past. Denk hierbij onder andere aan meubels, groot wit- en bruingoed. Volgens een jaarschema rijden de grofvuilwagens van de afdeling Stad- en Wijkbeheer één keer per maand alle woonwijken door om grofvuil mee te nemen. In 2014 hebben wij 2.454 ton grof huishoudelijk afval ingezameld.

AFVALINZAMELING DOOR SELIKOR NV	2014	2013
	ton	
Grofvuil	2.454	2.398



## OPENBARE WEGEN EN ILLEGALE STORTPLAATSEN BLIJVEN EEN UITDAGING

Het saneren van woonwijken, hoofdwegen, en het opruimen van illegale stortplaatsen behoren allemaal tot de saneerdiensten die uitgevoerd worden in opdracht van de overheid. Wij hebben in 2014 opnieuw diverse illegale stortplaatsen opgeruimd. Het ontstaan van illegale stortplekken blijft een uitdagende problematiek. Door het ontbreken van de nodige wetgeving kunnen geen repressieve acties genomen worden door de bevoegde instanties om het illegaal dumpen van afval tegen te gaan. Een andere uitdaging die wij in 2014 moesten doorgaan is de verlaging in de uitgaven van de overheid bestemd voor alle saneerdiensten. De overheid heeft in 2014 ruim 1.7 miljoen minder aan saneerdiensten ingekocht dan in 2013. Met name op de schoonmaak van woonwijken en illegale stortplaatsen is ingekort. De logische gevolgtrekking hiervan is dat in 2014 geen schoonmaakwerkzaamheden hebben plaatsgevonden in woonwijken en het aantal opgeruimde illegale stortplaatsen is ook

minder geweest dan in 2013. De achteruitgang in het niveau van milieubewustwording onder de gemeenschap heeft beide uitdagingen tevens negatief onder druk gezet.

De schoonmaakactiviteiten bij illegale stortplaatsen en andere openbare wegen hebben in 2014 een totaal van 1.963 ton afval geproduceerd.

AFVALINZAMELING DOOR SELIKOR NV	2014	2013
	ton	
Woonwijken	0	391
Hoofdwegen	886	415
Illegale stortplaatsen	1.077	1.773
<b>TOTAAL</b>	<b>1.964</b>	<b>2.579</b>

## DE RIOOLSTELSEL WORDT PREVENTIEF EN CURATIEF ONDERHOUDEN

Het afvoeren van afvalwater en regenwater moet op een veilige en gezonde manier plaatsvinden. Om dit te kunnen waarborgen doen wij, in opdracht van Openbare Werken, onderhoud aan het rioolstelsel. Zowel preventieve als curatieve werkzaamheden worden uitgevoerd aan de infrastructuur waarop afvalwater en regenwater geloosd, ingezameld en getransporteerd wordt. In 2014 heeft onze afdeling Riolering 2.165 stringen/verstoppingen in het rioolstelsel ontstopt en zijn 13.396 meters van het rioleringsstelsel preventief onderhouden.

ONDERHOUD RIOOLSTELSEL	2014	2013
Curatief (aantal verstoppingen)	2.165	1.859
Preventief (aantal meters)	13.396	30.795





## DIERLIJKE KADAVERS OP OPENBARE WEGEN WORDEN VERWIJDERD

Een andere publieke dienst die Selikor NV verleent, in opdracht van de overheid, is het verwijderen en verwerken van dode dieren die op of langs openbare wegen worden aangetroffen. Dode dieren op straat kunnen stankoverlast veroorzaken en ziekten verspreiden. Het is daarom belangrijk om dode dieren snel te laten verwijderen. Meldingen voor het verwijderen van dode dieren komen dagelijks binnen via onze afdeling Klantenservice die de informatie doorspeelt naar de operationele afdeling Gevaarlijke Stoffen belast met de ophaal. In 2014 zijn 1.969 dierlijke kadavers afgevoerd van publieke wegen.

VERWIJDERING KADAVERS	2014	2013
Aantal	1.969	1.504

## AUTOWRAKKEN VEREISEN EEN MILIEUVERANTWOORDE VERWERKING

Hoewel autowrakken maar een klein deel vormen van de totale afvalberg op Curaçao brengt de verwijdering ervan meer dan evenredig grote milieuproblemen met zich mee als dit niet op een milieuverantwoorde manier plaatsvindt. Het gaat hierbij dan om het ruimtebeslag, de mogelijke bodemverontreiniging en de horizonvervuiling. Omdat autowrakken ook een bron voor ongedierte vormen en dus een risico vormen voor de gezondheidszorg heeft de overheid de verwijdering van deze afvalsoort op haar verantwoordelijkheid genomen. Autobezitters betalen jaarlijks een verwijderingsbijdrage bij de afgifte van het kentekenbewijs die de kosten voor verwijdering en verwerking van het toekomstige wrak moet dekken. Dit geldbedrag wordt geïnd door de overheid en Selikor NV verleent de ophaaldiensten aan de overheid via subaannemers.

In procenten bestaat een auto uit de volgende materialen: 74% metaal, 5% rubber (banden), 11% kunststof (interieur en bumpers), 3% glas (ruiten) en 7%

vloeistof (motorolie, remvloeistof). Met name het metaal dat vrijkomt wordt geëxporteerd om later door verschillende industrieën ingezet te worden als grondstof voor het maken van nieuwe producten. Na het ophalen van de wrakken worden deze vervoerd naar een sloopbedrijf aan wie een verwijderingspremie wordt uitgekeerd voor de demontage van auto's en het exporteren van de materialen. De hoogte van de uitkering hangt af van het gewicht van het materiaal dat is gedemonteerd of herverwerkt.

In 2013 hebben wij geen autowrakken opgehaald omdat de overheid, door bezuinigingsmaatregelen, geen budget hiervoor beschikbaar heeft gesteld. In 2014 is een relatief klein bedrag hiervoor door de overheid vrijgemaakt en hebben wij in totaal 35 ton aan autowrakken opgehaald.

OPHAAL AUTOWRAKKEN	2014	2013
Tonnage	34	--

## AFVALVERWIJDERING IN PUNDA EN OTROBANDA VINDT DAGELIJKS PLAATS

Gebleken is dat een schone en gastvrije binnenstad aantrekkelijker is voor lokale bezoekers en voor toeristen. Dit is ook de reden waarom de overheid waarde hecht aan een schone binnenstad en het afvalbeheer in dit gebied als een van haar taken ziet. Willemstad staat sinds 1997 op de werelderfgoedlijst van UNESCO, wat een reden te meer is om het belang van het schoonhouden van Punda en Otrobanda in te zien.

Conform de Eilandverordening afvalstoffenbelasting 47/48, artikel 5, zijn alle winkelpanden in het gebied van de binnenstad belastingplichtig voor het betalen van de heffing in kwestie. Belastingaanslagen worden door Aqualectra NV verstuurd aan de hand van aansluitingen van water en elektra van de betrokken

belastingplichtige entiteit. De belastinginkomsten worden door de overheid aangewend ter dekking van de kosten voor afvalophaal en -transport van belastingplichtigen en de uitvoering van deze taak is aan Selikor NV toebedeeld. Onze afdeling Stadsbeheer zorgt er elke dag voor dat de stad schoon en leefbaar blijft door het schoonvegen ervan en de inzameling, transport en verwerking van het afval dat door de ruim 800 (winkel)panden in dit gebied geproduceerd worden.

## AFVALVERWERKING KAN SLECHTS BIJ MALPAIS EN KORAAAL SPECHT

Curaçao kent slechts twee locaties waar het wettelijk toegestaan is om zich van afval te ontdoen: de stortplaats Malpais en het overslagstation Koraal Specht. De laatste jaren zien wij een toename in het aantal terreinen dat als privé stortplaatsen worden gebruikt. Ook zien wij een negatieve ontwikkeling richting het dumpen in de natuur. Deze praktijken zijn geheel tegen de wet en brengen een hoop milieuproblemen met zich mee. Deze illegale stortplaatsen worden helemaal niet of niet conform de juiste milieunormen beheerd en vormen derhalve een grote bedreiging voor ons milieu en de gezondheidzorg. Door het ontbreken van de juiste wetgeving kunnen de eigenaren van de illegale stortplaatsen en de vervuilers niet met de harde hand aangepakt worden.

Vaak wordt als reden aangehaald voor het illegaal dumpen dat de gehanteerde tarieven bij de stortplaats hoog zijn. Bij de opening van de Malpais stortplaats heeft de overheid vastgesteld dat het tarief voor het storten van afval 30 gulden per 1.000 kilo is en dit tarief is sindsdien nooit verhoogd. Het tarief wordt echter alleen in rekening gebracht als de aanbieder binnen een jaar meer dan 1.000 kilo afval heeft gestort. Wordt dit maximum niet bereikt, dan krijgt de aanbieder ook geen factuur.



Het uitgangspunt hierbij is dat als een aanbieder boven de 1.000 kilo per jaar aanbiedt, deze aanbieder geen huishouden meer is maar een bedrijf die zaken doet in afvaltransport en dus voor de afvalverwerking moet betalen. Afvaltransport wordt namelijk niet alleen door Selikor NV verricht. Met uitzondering van huishoudelijk afval, wordt afvalinzameling en -transport ook door particuliere transporteurs uitgevoerd. In 2014 hebben particuliere afvaltransportbedrijven 111.847 ton afval ingezameld en vervoerd naar het afvalverwerkingcomplex Malpais.

AFVALINZAMELING DOOR PRIVÉ BEDRIJVEN	2014	2013
	ton	
Diabaas	6.225	9.481
Bedrijfsafval	105.622	80.089
<b>TOTAAL</b>	<b>111.847</b>	<b>89.569</b>

Samen met het afval dat door Selikor NV zelf is gestort wordt het totaalbeeld als volgt.

AFVALSTORTING	2014	2013
	ton	
Selikor NV	56,896	54,360
Privé bedrijven	111.847	89.569
<b>TOTAAL</b>	<b>168,743</b>	<b>143,930</b>







In 2014 is verdere invulling gegeven aan de zakelijke benadering van de markt die wij vanaf onze verzelfstandiging in 1996 toepassen. De organisatie voert namelijk niet alleen werkzaamheden in opdracht van de overheid uit maar heeft ook een commerciële poot. De commerciële activiteiten richten zich voornamelijk op de markt van afvalinzameling en - transport van zakelijk afval voor bedrijven en instellingen op contractbasis evenals het uitvoeren van incidentele opdrachten voor deze klantengroep. Daarnaast bieden wij een scala aan

## 6 Commerciële Aangelegenheden

andere aanverwante producten en diensten aan verschillende doelgroepen. Het betreft onder anderen: veegwerkzaamheden voor particulieren, ledigen van zink- en beerputten, verhuren van mobiele toiletten en ophalen van grof- en tuinafval tegen betaling. De commerciële activiteiten hebben in 2014 met 20% bijgedragen aan de totale jaaromzet van Selikor NV.

OMZETAANDEEL IN TOTAAL OMZET	2014	2013
	%	
Commercieel poot	21	20

## AFVALBEHEER OP MAAT VOOR BEDRIJVEN

Afvalinzameling bij bedrijven en andere organisaties vormt de meest belangrijke commerciële activiteit van Selikor NV. Wij verlenen onze diensten aan bijna 1.000 bedrijven waarvan een aantal diverse vestigingslocaties heeft. Hoewel de markt verzadigingsverschijnselen vertoont is in 2014 opnieuw gewerkt aan de versterking van de leiderschapspositie. Ondanks deze verschijnselen zijn in 2014 in totaal 198 nieuwe bedrijfsafvalklanten binnengehaald door acquisitieactiviteiten. Aan de andere kant zijn in 2014 totaal 276 contracten beëindigd, waarvan 67% als gevolg van het omruilingstraject van 240 liter naar 660 liter rolcontainer.

KLANTENBESTAND	2014	2013
	Contracten	
Nieuwe klanten	198	142
Opzeggingen	276	193

Het aantal opzegging heeft een minder dan evenredig omzetimpact met zich meegebracht. De omzetcijfers van 2014 op de markt van bedrijfsafvalcontracten vertonen een bestendig beeld vergeleken met 2013.

OMZETCIJFERS BEDRIJFSAFVALCONTRACTEN	2014	2013
	Contracten	
Binnenstad	1.500.000	1.500.000
Overigen	4.511.482	4.481.681
Aandeel in commerciële omzet (%)	70	69

## BEER-EN ZINKPUTLEGING ALS ONDERDEEL VAN HET DIENSTENPORTFOLIO

Selikor NV is niet alleen actief op het gebied van vast afval, wij bieden namelijk ook onze diensten aan als het gaat om vloeibaar afval. De dienstverlening van het ledigen van zink- en beerputten behoort al jaren tot onze dienstenpakket. Door dagelijks gebruik maar ook als gevolg van regenbuien kunnen afvoer en afvoerbuizen langzaam verstopt raken. Bij het legen of ruimen van de beer- of zinkput wordt de vaste materie die zich heeft opgehoopt of het teveel aan grondwater in de put verwijderd.

In 2014 hebben wij 1.721 verzoeken voor het ledigen van zink- en beerputten afgehandeld, met een totaal volume van 10.320m<sup>3</sup>. De gerealiseerde omzet op deze dienstverlening bedroeg Ang. 115.480 in 2014.

BEERPUT EN ZINKPUT	2014	2013
Aantal verzoeken	1.721	2.146
Aantal m <sup>3</sup>	10.320	10.935
Omzetcijfers	115.480	127.370
Aandeel in commerciële omzet (%)	1,3	1,5



## SANITAIRE VOORZIENINGEN IN DE VORM VAN MOBIELE TOILETTEN

Met de eerste mobiele toiletten hebben wij sinds jaren een nieuwe toiletcultuur ingezet op Curaçao. Vandaag de dag zijn de mobiele toiletten een echte cultuur op zich als gevolg van de concrete voordelen die ze bieden aan onder anderen de bouwwereld, organisatoren van feesten of tijdens grote evenementen. In 2014

waren wij aanwezig bij verschillende festiviteiten met onze toiletten, zoals de Curaçao North Sea Jazz Festival. De omzetrealisatie op deze dienstverlening bedroeg Ang. 276.481.

MOBIELE TOILETTEN	2014	2013
Aantal verzoeken	1.803	
Omzetcijfers	276.481	294.130
Aandeel in commerciële omzet (%)	3	3

## DE MARKT VAN INZAMELING VAN GROF- EN TUINAFVAL

Naast het maandelijks gratis ophalen van huishoudelijk grof afval als onderdeel van de beheersovereenkomst met de overheid, verleent Selikor NV deze dienstverlening ook aan andere klanten. Particulieren met grof- of tuinafval kunnen dit tegen betaling door ons laten ophalen en transporteren. In 2014 hebben wij 2.706 aanvragen verwerkt voor het ophalen van grof- en tuinafval tegen betaling. De omzet op deze dienstverlening in 2014 is Ang. 108.789.

GROF- EN TUINAFVAL TEGEN BETALING	2014	2013
Aantal verzoeken	2.706	2.393
Omzetcijfers	108.789	97.452
Aandeel in commerciële omzet (%)	1,4	1,1



## OPHAAL KADAVERS OOK EEN COMMERCIËLE DIENST

Niet alleen in opdracht van de overheid haalt Selikor NV kadavers op. Het ophalen van dierlijke kadavers behoort namelijk ook tot onze commerciële activiteiten. Zowel aan dierenklinieken als aan privé klanten verlenen wij, tegen betaling, deze dienstverlening. Huishoudens met een overleden huisdier kunnen zich op een verantwoorde manier ontdoen van het kadaver. In 2014 zijn 309 kadavers van dode dieren tegen betaling opgehaald voor een totale omzet van Ang. 15.345.

DIERLIJKE KADAVERS	2014	2013
Aantal verzoeken	424	397
Omzetcijfers	24.125	20.777
Aandeel in commerciële omzet (%)	0,2	0,2

## DIVERSEN PRODUCTEN EN DIENSTEN

In 2014 heeft Selikor NV ook andere soorten afvalgerelateerde producten en diensten aangeboden onder meer: de verkoop van plastic vuilniszakken, puinzakken en Holebon (een industriële geurvreter), de verhuur van de takelwagen voor zwaar materieel en de verhuur van het auditorium en de kantine. Op deze producten en diensten is in 2014 een omzet van Ang. 256.428 gerealiseerd.

AANVERWANTE PRODUCTEN EN DIENSTEN	2014	2013
Omzetcijfers	256.428	383.797
Aandeel in commerciële omzet (%)	0,3	0,3





In dit onderdeel wordt de nadruk gelegd op het belangrijkste bedrijfskapitaal van Selikor NV. Het gaat hierbij om onze medewerkers, onze collega's die gezamenlijk hebben bijgedragen aan onze bedrijfsresultaten. Hoewel onze technische kapitaalgoederen cruciaal zijn voor onze bedrijfsprocessen, zijn wij een arbeidsintensieve organisatie waarin waardedoelstelling grotendeels tot stand komt door inspanning van de mens. Hier zijn wij ons terdege van bewust. Binnen Selikor NV hebben we doorlopend aandacht voor onze medewerkers. De prestatie van ons personeel, hun betrokkenheid en inzet zijn namelijk doorslaggevend voor het verwezenlijken van onze bedrijfsdoelstellingen. Goede bedrijven bestaan immers niet op zichzelf. Alleen goede mensen maken van een gewoon bedrijf een goed bedrijf. Dit is ook de reden waarom ons personeelsbeleid gezien wordt als één van de belangrijkste pijlers van ons organisatiebeleid. Ook in 2014 hebben

## 7 Personeels- aangelegenheden

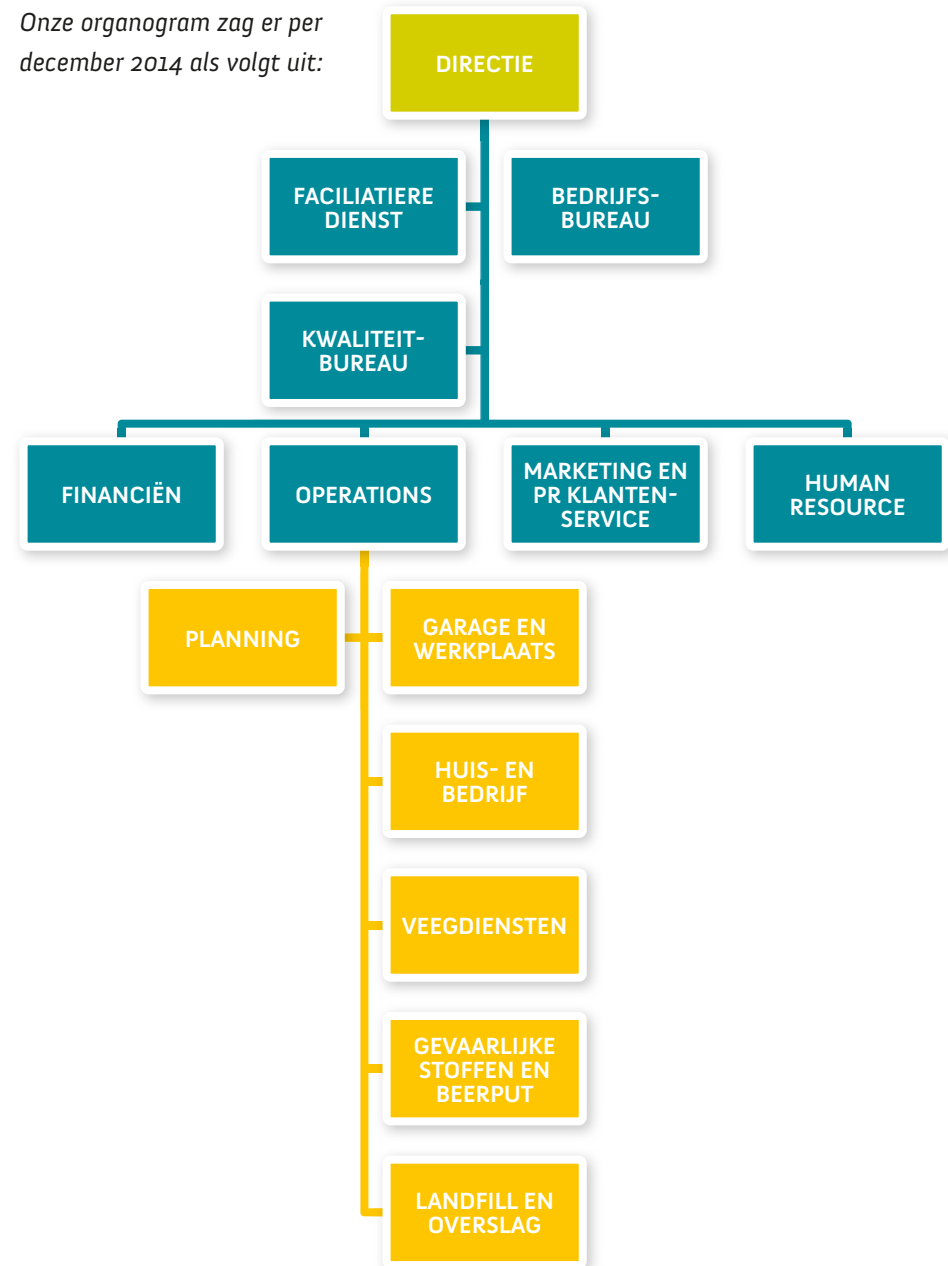
wij daarom een actief en duurzaam HR-beleid gevoerd dat gericht was op het benutten van de aanwezige kwaliteit en het creëren van flexibiliteit en tevredenheid, zowel van de organisatie als van de werknemers. Wij hebben geïnvesteerd in het maximaal inzetten en ontwikkelen van de kennis en kunde van onze medewerkers. Wij vinden het immers van groot belang om onze medewerkers in hun kracht te laten werken zodat onze collega's energie geven en krijgen in hun werk.

## DE ORGANISATIE VAN BELEIDSGBIEDEN

Selikor NV heeft vier beleidsgebieden waaromheen al onze bedrijfsprocessen draaien. Deze zijn: Operations, Finance, Marketing en Human Resources. Deze beleidsgebieden zijn in onze organisatiestructuur uitgewerkt in 4 operationele afdelingen die zich bezighouden met de primaire bedrijfsprocessen en 9 administratieve afdelingen die ondersteuning bieden aan de operationele afdelingen. Wij zijn ons bewust dat een organisatiestructuur niet een statisch geheel is en dat de structuur ten dienste moet staan aan de organisatie. Onze organisatiestructuur wordt voortdurend doorgelicht en als de omstandigheden dit vereisen wordt het aangepast. Ook in 2014 zijn in dit kader een aantal wijzigingen doorgevoerd in ons organisatiestructuur.

Eén van de wijzigingen die in het jaar 2014 is doorgevoerd is de clustering van de afdelingen Marketing/PR en de afdeling Klantenservice. Het doel van deze clustering is het vergroten van de afstemming tussen de verschillende klantengroepen van de organisatie, het vergroten van de uniformiteit in het afhandelen van klanten en het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit in het afhandelen van verzoeken en klachten. Verder is ook gestart met de voorbereidingen om alle commerciële diensten samen te brengen onder één dak. De overweging hierbij is dat commerciële diensten een aanpak vereisen die meer toegespitst is op individuele klantenwensen dan publieke diensten die beschouwd kunnen worden als meer gestandaardiseerd.

Onze organogram zag er per december 2014 als volgt uit:





In 2014 is verder binnen deze structuur veel nadruk gelegd op de multi-inzetbaarheid van medewerkers. In samenwerking met de Ministerie van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn hebben wij een werkverschaffingsproject opgezet waaraan 16 werkzoekenden hebben deelgenomen. Het belangrijkste uitgangspunt bij het inwerken en trainen van deze groep was het flexibel kunnen inzetten van deze medewerkers binnen alle operationele afdelingen. Op deze manier is getracht om vorm te geven aan taakrotatie als HR-instrument.

### ONZE STERKTE: ONZE MEDEWERKERS

Ons personeelsbestand is in 2014 met 11 nieuwe krachten uitgebreid. Deze nieuwe medewerkers hebben voor een groot deel de plaats ingenomen van pensioengerechtigde medewerkers. Verder zijn 15 medewerkers uitgestroomd, de meesten vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Wij zijn trots op ons team van 306 enthousiaste medewerkers waar wij het jaar 2014 mee hebben afgesloten. Van dit aantal ressorteren 208 medewerkers onder de operationele afdelingen die de kernactiviteiten van organisatie moeten uitvoeren en 98 medewerkers geven ondersteuning hieraan.

PRIMAIRE PROCESSEN	AANTAL
Huis- en Bedrijfsafval	73
Stads- en Wijkbeheer	64
Landfill en Overslagstation	46
Gevaarlijke stoffen, Beerput, Riolering	25
<b>TOTAAL</b>	<b>208</b>



ONDERSTEUNENDE PROCESSEN	AANTAL
Facilitaire Dienst	24
Garage en Werkplaats	22
Financieel Economische Zaken	16
Marketing/PR en Klantenservice	15
Human Resources	7
Bedrijfsbureau	7
Operationele Zaken	4
Directie	2
Kwaliteitsbureau	1
<b>TOTAAL</b>	<b>98</b>

Verder hebben wij in 2014 ook gebruik gemaakt van 26 oproepkrachten om het tekort aan capaciteit, als gevolg van met name verzuim, op te vangen. Ons personeelsbestand is, vergeleken met voorgaande jaren, redelijk stabiel te noemen.

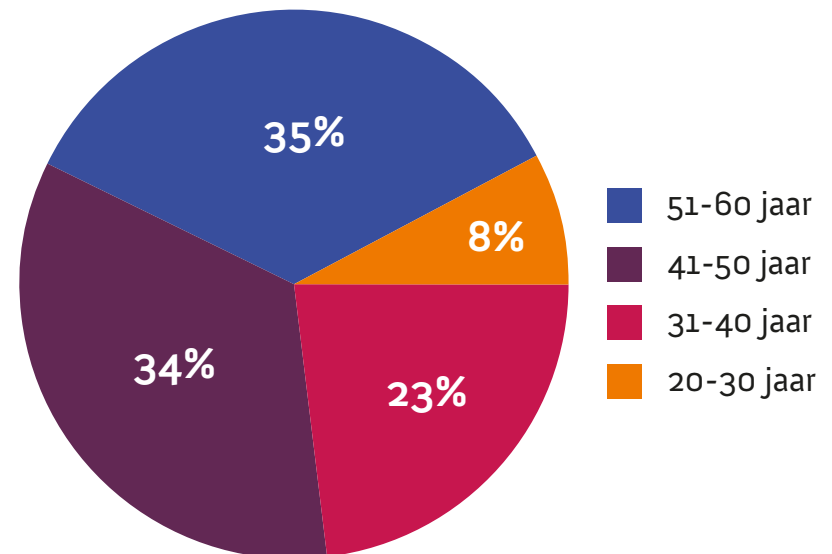
### BUNDELING VAN ERVAREN KRACHTEN EN JONGERE COLLEGA'S

Met betrekking tot de samenstelling van ons personeel hebben wij als ambitie om de diversiteitgraad van ons personeelsbestand te vergroten. De arbeidsmarkt is aan sterke veranderingen onderhevig door de vele uitdagingen die zich in de nabije toekomst zullen manifesteren. Te denken valt hierbij onder meer aan de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. De diversiteit gedachte moet eraan bijdragen dat iedereen zich bij Selikor NV gewaardeerd, betrokken

en erkend voelt en de kansen neemt en krijgt zich te blijven ontwikkelen binnen zijn of haar capaciteiten. Wij zijn er verder van overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan het verhogen van de efficiëntie, het kunnen blijven aantrekken van de juiste mensen en het verhogen van creativiteit. Dit draagt bij aan betere bedrijfsresultaten.

In 2014 hebben wij zeer bewust gewerkt aan de verdere verjonging van het personeel. Wij streven naar een juiste balans van verschillende leeftijden om een zo goed mogelijke afspiegeling van de arbeidsmarkt in ons personeelsbestand te realiseren. Oude werknemers hebben veel kennis en kennen de klappen van de zweep. Ze hebben in meerdere jaren onder verschillende omstandigheden gewerkt en geven enige mate van stabiliteit en continuïteit aan ons bedrijf. Jonge medewerkers aan de andere kant bieden een frisse blik, nieuwe kennis, een oplossingsgerichte manier van werken en kunnen de toekomstige vergrijzingproblematiek verhelpen. Door het bundelen van de krachten van oude en jonge medewerkers wensen wij een mix van ervaring en nieuwe kansen te bewerkstelligen.

Eind 2014 constateren wij een verschuiving van de leeftijdscategorie 41-50 jaar naar de groep van 31-40 jaar. De samenstelling van de totale organisatie qua leeftijd ziet er per eind 2014 grafisch als volgt uit:



s. Selikor NV kent een zeer laag werknemersverloop dat bijna geheel het gevolg is van uitstroom door pensioen.

## **MEER MANNEN IN OPERATIONS EN MEER VROUWEN IN DE TOP**

Met betrekking tot de geslachtverhouding moet vermeld worden dat vrouwen in de afvalsector nog altijd een zeldzaamheid zijn. Zeker binnen het primaire proces van afvalinzameling zijn vrouwen schaars. Fysiek is het werk van afvalinzamelaars minder zwaar sinds de doorvoering van de klike-containers. Onze afvalinzamelaars hoeven tegenwoordig geen zware zakken meer te tillen. Het handmatig beladen van vuilniswagens met huisvuilzakken heeft in 1996 plaats gemaakt voor nieuwe vuilniswagens die containers automatisch omkiepen. Het werk van afvalinzamelaars is hierdoor lang zo zwaar niet meer als vroeger. Ondanks deze ontwikkeling wordt werken in de afvalsector enigszins nog ervaren als zwaar werk en worden vrouwen die in deze sector werkzaam zijn beschouwd als zeer bijzonder.

Het aandeel vrouwen in onze organisatie is 24%. De meeste vrouwen binnen Selikor NV bekleden functies gerelateerd aan de ondersteunende processen. Wij hebben in het verleden meer vrouwelijke krachten gekend in de primaire processen dan tegenwoordig, bijvoorbeeld in de functie van chauffeur van afvalwagens. Deze vrouwelijke chauffeurs zijn of met pensioen gegaan of een andere administratieve functie gaan bekleden in de organisatie. Het blijft altijd uniek als een vrouwelijke kracht komt solliciteren voor een operationele functie. Aan de andere kant zitten er meer vrouwen in de administratieve functies dan mannen. Onze managementteam is een goed voorbeeld hiervan met een verhouding van 1:2.

## **EEN GOED OPGELEIDE MEDEWERKER TELT VOOR TWEE**

In het kader van een duurzame inzetbaarheid investeren wij voortdurend in aspecten als werksfeer, opleiding en competentiegerichte training. Gemotiveerd en goed gekwalificeerd personeel is namelijk een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van het prestatieniveau waar wij naar streven. Met het oog hierop is ook voor het jaar 2014 een opleidingsplan opgesteld en uitgevoerd.

Als voorbeeld van trainingen die in 2014 zijn verzorgd kunnen genoemd worden een workshop van de e-mail applicatie Zimbra aan voorlieden, weggers en een aantal andere administratieve medewerkers en een workshop van de applicatie START waarin performance gegevens worden geregistreerd. Deze training was erop gericht het bevorderen van de vaardigheid om met deze applicaties te werken.

Ook de afdelingen Klantenservice en Marketing hebben in 2014 een training gevolgd gericht op de klantgerichtheid en klantvriendelijkheid. De bedoeling van deze training was om de vaardigheden van de medewerkers op te krikken met betrekking tot het anticiperen van en inspelen op wensen en behoeften van klanten. Verder is tijdens de training ook aandacht besteed aan het ontwikkelen van de benodigde competenties met betrekking tot servicegerichtheid en professionalisering van telefoonafhandeling.

In 2014 heeft onze preventief gerichte werkwijze opnieuw speciale aandacht gekregen in ons opleidingsprogramma. Via de training 'Ban Kore Sigur' hebben alle chauffeurs van zwaar materieel een training gehad toegespitst op het terugdringen van de kans op storingen veroorzaakt door onverantwoord rijgedrag. Het effectief, efficiënt en veilig gebruiken van het materieel was de rode draad tijdens de training.



Daarnaast is tevens aandacht besteed aan het professionaliseren van de beroepshouding op het gebied van onder meer communicatie en samenwerking in teamverband. Bij de afdeling Garage hebben ook de monteurs een cursus gevolgd om hun kennis en vaardigheden op het gebied van elektronica op te vijzelen.

Ten aanzien van het bevorderen van de interne flexibiliteit binnen de operationele afdelingen hebben een aantal medewerkers een training gevolgd om de multi-inzetbaarheid te stimuleren. Het bevorderen van multi-inzetbaarheid moet op de eerste plaats bijdragen aan het verhelpen van tijdelijke ondercapaciteit bij bepaalde afdelingen. Een bijkomend voordeel van multi-inzetbaarheid is dat het werk voor medewerkers afwisselender wordt en dat ze hiermee meer begrip zullen hebben voor elkaars werk. Ook zullen ze meer betrokkenheid voelen voor andere afdelingen dan voor alleen hun eigen afdeling.

### **PSYCHOSOCIALE STABILITEIT VAN ONZE MEDEWERKERS IS EEN PRIORITEIT**

Wij werken continu aan het creëren van gezonde werkverhoudingen en meer welzijn voor ons personeel. Selikor NV heeft een bedrijfsmaatschappelijke werker in dienst die hulp en begeleiding biedt aan medewerkers met psychosociale problemen die te maken hebben met en van invloed zijn op de werksituatie. Medewerkers kunnen hun emotionele, psychologische of materiële problemen bespreekbaar maken om een oplossing hiervoor te vinden.

Uitgangspunt bij de begeleiding is het streven naar het evenwicht tussen de belangen van de organisatie en van de medewerker. Er wordt hulp geboden om communicatie weer mogelijk te maken. Daarnaast wordt gezocht naar praktische en werkbare oplossingen. Beoogt wordt het persoonlijke functioneren en samenwerken van medewerkers (inclusief leidinggevend) te optimaliseren, verzuim te verkorten/voorkomen en bij te dragen aan goede arbeidsomstandigheden.

In 2014 waren minder interventies van de maatschappelijke werker noodzakelijk vergeleken met 2013. Bij ruim 43% van de aangemelde gevallen was slechts het verstrekken van informatie en geven van advies voldoende.

De gemiddelde leeftijd van alle Selikor NV medewerkers bedraagt 44,5 jaar. Het voornemen om deze leeftijd te blijven verlagen is een grote uitdaging aangezien de uitstroom bij ons relatief laag is

<b>INTERVENTIES BEDRIJFS- MAATSCHAPPELIJK WERKER</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Aantal cases	774	1.109

De gevallen waarbij de bedrijfsmaatschappelijke werker bijstaand heeft verleend in 2014 zijn onder meer: problemen in werkrelaties, problemen in de privé-situatie die het functioneren op het werk negatief beïnvloeden, problemen die voortkomen uit verzuim en langdurige ziekte, problemen die samenhangen met veranderingen op het werk en financiële problemen.

## ZIEKTEVERZUIM: PREVENTIE IS BETER DAN GENEZEN

Waar mensen werken kan ook verzuim vanwege ziekte optreden. Ziekteverzuim behelst alle ziekte-uren ten opzichte van het aantal beschikbare uren. Binnen het kader van bedrijfscontinuïteit blijft het beheersen van ziekteverzuim binnen Selikor NV een constant aandachtspunt. Komt er bij dat een zieke werknemer anderhalf tot tweeënhalve keer zoveel kost als zijn bruto-loonkosten: dit bedrag bestaat uit omzetverlies en vervanging of extra werk door collega's. Dit alles maakt het beheersen van het ziekteverzuimpercentage extra kritisch.

Als organisatie die 7 dagen per week operationeel is, speelt preventie een prominente rol bij het beheersen van het verzuim als gevolg van ziekte van onze medewerkers. Bij ziekteverzuim geldt namelijk dat preventie beter is dan genezen en preventie levert bij ziekteverzuim meer op dan geld. Dit is ook de reden waarom wij ons in de toekomst meer hierop zullen gaan focussen. Preventie heeft te maken met het voorkomen van ziekte en het beschermen en bevorderen van de gezondheid van ons personeel. De nadruk bij preventieve maatregelen ligt op het voorkomen van gebeurtenissen die een negatieve invloed kunnen hebben op de werknemer. De werkgever neemt hiervoor initiatieven die anticiperen op mogelijke risicofactoren. Ons sociaal medisch team, bestaande uit: de directie, de HR-Manager, de maatschappelijke werker en een bedrijfsarts van de ARBO-dienst, komt regelmatig bijeen om bijzondere gevallen van grijsverzuim en langdurig verzuim te bespreken. Op deze manier worden mogelijke sociale- of gezondheidsproblemen van de medewerker die tot verzuim leiden vroegtijdig geïdentificeerd en mogelijke oplossingen worden aangedragen. In deze bijeenkomsten wordt ook de voortgang van de aangedragen en doorgevoerde oplossingen van dichtbij gevolgd.

Een bijzondere situatie die zich in het jaar 2014 heeft voorgedaan en die de ziektecijfers heeft doen toenemen is het Chikunguya-virus. In 2014

hebben de meeste bedrijven op Curaçao een toename geconstateerd in hun ziekteverzuimpercentage als gevolg van de uitbraak van Chikunguya. Veel medewerkers hebben de ziekte opgelopen en waren minimaal een week lang met ziekteverlof. Hoewel volgens ARBO-cijfers de invloed van dit virus op het verzuim binnen Selikor NV relatief minder was vergeleken met andere bedrijven, hebben ook wij een toename in onze ziekteverzuimpercentage ervaren.

Het gemiddelde ziekteverzuim voor het gehele bedrijf was 4,6% per december 2014.

ZIEKTEVERZUIM	2014	2013
Verzuimpercentage	4,6	4,3

## BEOORDELING AAN DE HAND VAN RESULTATEN

Onze organisatie werkt sinds een aantal jaren met het prestatie-sturingssysteem Performance Management. In het kader hiervan hebben wij in 2012 binnen ons HR-beleid een resultaatgericht managementmethodiek doorgevoerd toegespitst op het sturen, beoordelen en belonen van de resultaten van individuele medewerkers. Het basisprincipe van onze beoordelingssysteem is de continue en geïntegreerde afstemming van competenties en talenten van medewerkers. Het systeem heeft tevens als uitgangspunt het verder ontwikkelen van de juiste competenties opdat medewerkers hun functie op een optimale manier kunnen bekleden. Het uiteindelijke doel is het bevorderen van de productiviteit, het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden voor individuele werknemers en met dit alles het realiseren van onze organisatiedoelen.

Ook in 2014 hebben leidinggevende samen met hun medewerkers afspraken gemaakt over meetbare prestaties die de medewerker moet realiseren zowel op het gebied van het uitvoeren van taken als op het gebied van kerncompetenties. Alle 306 medewerkers zijn in 2014 conform de boven beschreven methodiek beoordeeld en op basis van de resultaten van hun beoordeling hiervoor beloond met een salarisverhoging en/of lumpsum. Naast de individuele beloning van individuele prestaties past Selikor NV ook een collectieve prestatiebeloning toe middels de winstdeling. Als prestatie criterium wordt hier gebruikt de door de organisatie behaalde winst. Alle werknemers delen evenredig mee aan deze winstdeling. Het verheugd ons te vermelden dat de winstdeling over het jaar 2014 hoger is uitgevallen dan die over het 2013 en elke medewerker heeft zijn deel ontvangen.

### **HOGERE PRODUCTIE VAN BETERE KWALITEIT DOOR MEER MOTIVATIE**

Gezien de hoge mate van menselijk kapitaal in onze diensten is, vanuit de HR-visie, het bevorderen van de motivatie van het personeel een grote uitdaging. Het personeelsbeleid van Selikor NV is gericht op het inzetten van medewerkers die gemotiveerd en taakgericht werken. Gemotiveerde medewerkers leveren een hogere productie van goede kwaliteit. Gemotiveerde medewerkers zijn bereid zich extra in te spannen. Gemotiveerde medewerkers hebben minder leiding en begeleiding nodig. Met deze drie stellingen als stelregels belonen wij ieder jaar weer de werknemer, de chef en de afdeling die gedurende het jaar een buitengewone prestatie heeft geleverd. Dit doen wij om het gedachtegoed van erkenning van kwalitatief en kwantitatief goed werk te benadrukken en te stimuleren. Motivatie heeft te maken met het enthousiasme waarmee medewerkers hun taak uitvoeren en ook met het motief om het uit te voeren. Omdat wij ons bewust van zijn dat geld op zichzelf geen motiverende factor is, worden hiervoor in de plaats erkenning- en waarderingssges toegepast.

In 2014 zijn twee medewerkers uitgeroepen tot werknemer van het jaar namelijk Jodienne Doran van de afdeling Human Resource voor de sector administratie en Jurendell Gonet van de afdeling Garage voor de sector operations. Als chef van het jaar is uitgeroepen Angelique Fredema-Walle, Finance Manager en de afdelingen van het jaar sector administratie en sector operations waren respectievelijk afdeling Bedrijfsbureau en afdeling Veegdienst.

### **DE VIGERENDE CAO EN NIEUWE ONDERHANDELINGEN**

Onze medewerkers vallen onder een collectieve arbeidsovereenkomst die tot stand is gekomen na onderhandelingen tussen de directie en de vertegenwoordigers van de twee werknemersorganisatie ABVO en BTG. De vigerende CAO is afgesloten in 2009 en behelst de periode 2009-2011. Partijen hebben na deze periode de CAO verlengd voor een periode van 2 jaar. In 2014 hadden de nieuwe onderhandelingen moeten plaatsvinden voor de nieuwe CAO echter door een tweedracht tussen de twee vakbonden onderling en tussen één vakbond en de directie hebben deze onderhandelingen nog niet plaatsgevonden. De CAO 2009-2011 blijft voorlopig gelden en de directie doet alles in zijn macht om de onderhandelingen voor de nieuwe CAO zo snel mogelijk op te kunnen starten in het belang van de medewerkers.





## 8 Onze Kapitaalgoederen

Voor de voortzetting, uitbreiding en verbetering van onze bedrijfsactiviteiten zijn investeringen vereist. Jaarlijks maken wij een investeringsbegroting dat onderdeel vormt van onze totale jaarbegroting. De afvalsector is een sector continu in beweging. De steeds stringenter wordende internationale milieueisen en veeleisender klanten maken het voor ons noodzakelijk om weldoordachte investeringen te doen in voornamelijk de bedrijfsprocessen voor inzameling, transport en verwerking van afval. In 2014 hebben wij diverse investeringen verricht in onze materiële activa om de kwaliteit en efficiëntie in de bedrijfsvoering te behouden en waar mogelijk te vergroten. De totale investeringen bedroegen ruim 4,8 miljoen.

INVESTERING	2014	2013
Kapitaalgoederen	4,8 mlj	4,2 mlj

73% van deze investeringen waren investeringen in vervoermiddelen en andere inzamelmid- delen. Onder deze investeringen vallen vervangingsinvesteringen in het wagenpark en uit- breidingsinvesteringen in afvalcontainers. Verder zijn ook investeringen verricht in gebouwen, installaties, bedrijfsgebouwen en -terreinen en overige inventaris.

### EEN DUIDELIJK HERKENBAAR WAGENPARK

Ons wagenpark is duidelijk herkenbaar door onze standaard huisstijl, welke op alle voertuigen terug te vinden is. Ieder jaar investeren wij in nieuw materieel om het wagenpark optimaal te houden. Vooral bij de afvalinzamelwagens en ander zwaar materieel gaat het om enorme investeringen. Wij stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de voertuigen in ons wagenpark en hierdoor worden de investeringsbeslissing goed doordacht genomen. In 2014 is een bedrag van Ang. 3.522.702 geïnvesteerd in het wagenpark. Deze investeringen betreffen voornamelijk vervangingsinvesteringen noodzakelijk om een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan onze klanten te kunnen blijven aanbieden.

INVESTERING	2014	2013
Wagens	3.522.702	3.005.544

Ons wagenpark beheren we volledig zelf in nauwe samenwerking met de leveranciers. We beschikken over een eigen werkplaats waarin de meeste reparaties en preventief onderhoud uitgevoerd worden. Wij onderkennen het belang van een goed onderhouden wagenpark om de duurzaamheid ervan te bevorderen en hiermede de continuïteit in de dienstverlening te waarborgen. Een goed onderhouden wagenpark vormt namelijk de basis van ons bedrijf. Het juiste onderhoud en het tijdig uitvoeren van servicebeurten vergroot de betrouwbaarheid van het wagenpark aanzienlijk. Wij streven ernaar om de uitvoering van het onderhoud ook op een gunstige wijze samen te laten vallen met de planning van onze bedrijfsactiviteiten. Onze bedrijfsvoering moet zo min mogelijk hinder ondervinden van het onderhoud. Daar onze huidige werkplaats niet voldoet aan alle wensen en eisen hebben wij in 2014 concrete stappen genomen om de bouw van een nieuwe werkplaats van de grond te krijgen. Ondanks de deficiënties van onze huidige werkplaats doen onze monteurs alles in het werk om de voertuigen probleemloos en veilig te laten functioneren.



Op het Malpais afvalverwerkingcomplex beschikken wij over een eigen wasplaats waar we het wagenpark kunnen wassen. De afvalwagens zijn ons visitekaartje en dus is een goede uitstraling één van onze belangrijke aandachtspunten. Door continu te werken aan de motivatie van onze chauffeurs, dragen wij verder zorg dat de voertuigen elke dag veilig en verzorgd de weg op gaan.

In 2014 zijn de nodige voorbereidingen getroffen om ons wagenpark in de toekomst uit te rusten met moderne communicatiesystemen in de vorm van een boordcomputer en een navigatie- en trackingsysteem (GPS). Op deze manier willen wij de lijnen tussen klant, planning en chauffeur zo kort mogelijk houden.

Alle wagens die ingezet worden voldoen aan internationale eisen en normen op het gebied van afvaltransport. Per eind december 2014 bestond ons wagenpark uit 93 stuks rollend materieel van verschillende capaciteiten en voor verschillende doeleinden.

SOORT	AANTAL
Inzamelwagens met beladingsystemen voor afvalinzameling bij huishoudens en bedrijven	26
Afzetwagens voor transport van volume- en perscontainers	5
Grijperwagens voor de inzameling van grof- en tuinvuil	5
Vacuümwagens voor inzameling van vloeibaar afval en combiwagen voor het rioolstelsel	4
Veegmachines voor het vegen van de Binnenstad en het vegen na grote publieke evenementen	3
Zwaar materieel ten behoeve van de stortplaats (backhoelader, dumptruks, loaders, compacters, bulldozers)	12
Transportwagens, pick-ups en personenwagens	32
Anderen	6
<b>TOTAAL</b>	<b>93</b>

Een groot deel van dit materieel wordt ingezet voor de primaire processen, in het bijzonder het afvaltransport naar het overslagstation of naar de eindbestemming Malpais afvalverwerkingcomplex.



## INZAMELMIDDELEN NAAR EUROPESE NORMEN

Niet alleen hoe afval wordt vervoerd speelt een belangrijke rol bij een verantwoord afvalbeheer. Ook de manier hoe het afval wordt ingezameld bij de locatie waar het geproduceerd wordt, is een cruciaal aandachtspunt hierbij. In 2014 hebben wij voor de mechanisering en modernisering van het afvalbeheer, naast investeringen in transportmiddelen, ook geïnvesteerd in inzamelmiddelen. De investeringen in allerlei soorten afvalcontainers bedroegen in 2014 Ang. 1.090.486.

INVESTERING	2014	2013
Containers	1.090.486	887.481

Aan afvalcontainers heeft Selikor NV een assortiment bestaande uit rolcontainers, volumecontainers en perscontainers van verschillende capaciteiten. Eind december 2014 heeft Selikor NV de volgende hoeveelheden en soorten afvalcontainers uitstaan bij huishoudens, commerciële klanten en publieke locaties:

AFVALCONTAINER	AANTAL
240 liter rolcontainers	70.000
660 liter rolcontainer	400
1000 liter rolcontainer	1.000
Pers- en volumecontainer	95
Recyclingcontainer	40





## 9 ISO Certificering

Als milieuverantwoorde organisatie die onze klanten voorop stellen trachten wij voortdurend om onze prestatie op het gebied van kwaliteit en milieu te beheersen en te verbeteren. Beide aspecten vormen de basis voor het gangbare managementsysteem binnen onze organisatie en kunnen beschouwd worden als hoekstenen van ons beleid. In onze dagelijkse activiteiten houden wij gericht rekening met deze twee beleidsaspecten. Bewijsvoering hiervoor is dat deze twee beleidsaspecten in het werkoverleg van de verschillende afdelingen als vaste agendapunten worden opgenomen en jaarlijks toetsen wij of en in hoeverre onze bedrijfsvoering voldoet aan de beschreven procedures in de ISO handleidingen. Deze toetsing vindt plaats door middel van de ISO-audits.

Ook in 2014 zijn zowel interne- als externe audits gehouden om onze kwaliteit- en milieuprocedures te beoordelen. De interne audits zijn uitgevoerd ter voorbereiding op de externe audit en zijn door onze eigen auditors uitgevoerd. De externe audits zijn door het Nederlandse adviesbureau BSI Management Systems gehouden.

In totaal zijn in 2014 twee rondes interne audits gehouden en de externe audits hebben in de maand oktober plaatsgevonden. De externe audits zijn positief verlopen en voor het jaar 2014 wisten wij zowel de ISO 9001:2008 kwaliteitscertificering als de ISO 14001 milieucertificering te behouden. Met het behouden van deze certificaten blijkt dat de kwaliteit van de dienstverlening en de milieuverantwoorde bedrijfsvoering hoog in het vaandel van Selikor NV staan.

### OP WEG NAAR 'TOTAL QUALITY'

De ISO 9001:2008 is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagement-systeem en het behouden van de certificering voor de veertiende maal is een teken voor ons en voor onze klanten dat wij op een vooraf gestelde en gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement doen en dat de kwaliteit van de dienstverlening bij ons voorop staat. Wij zijn hiermee op weg naar het bereiken en handhaven van het 'total quality' niveau op het gebied van afvalbeheer.

Ook in 2014 hebben wij onze kwaliteitsdoelstellingen meetbaar gemaakt. Via het managementsysteem van Performance Management zijn alle resultaten van de verschillende interne kwaliteitsmetingen in 2014 vastgelegd. Via maandelijks- en kwartaalrapportages zijn deze resultaten bespreekbaar gemaakt in de verschillende overlegorganen (afdelingsoverleg, overleg middenkader en managementteam overleg). Ook zijn deze meegenomen in de jaarlijkse directiebeoordeling vergadering aan het einde van 2014.

Ons personeel zet zich voor 100% in om de klanttevredenheid te verhogen door de klantverwachtingen te overtreffen. In het laatste kwartaal van 2014 hebben wij een externe meting verricht naar het satisfactieniveau bij onze klanten voor verschillende diensten.

De resultaten hebben aangetoond dat onze klanten tevreden tot zeer tevreden zijn met onze dienstverlening. Een gemiddelde tevredenheidsgraad van ruim 90% is voor ons de juiste prikkel om de verschillende kwaliteitsnormen te behalen en onze diensten te blijven optimaliseren.

### HANDHAVEN EN VERBETEREN VAN MILIEUPRESTATIES

In 2014 hebben zich geen noemenswaardige milieu-incidenten voorgedaan. Ons milieubeleid is gebaseerd op het handhaven en verbeteren van het niveau van onze milieuprestaties en het voorkomen van overlast als gevolg van onze bedrijfsvoering. Overlast of belasting voor het milieu is ook in 2014 beperkt gebleven en elke handeling of activiteit, die direct of indirect van invloed is op het milieu en de kwaliteit van het leven, is dusdanig beïnvloed dat het negatieve effect ervan geminimaliseerd is. Met name op de Malpais afvalverwerkingcomplex is gestreefd naar de waarborging van een optimale en milieuverantwoorde verwerking van de verschillende afvalstromen en hiermede is aan de milieunormen van ISO-14001 voldaan. Ook de diverse recycling activiteiten (recycling van bouw- en sloopafval, autowrakken en witgoed, glas, aluminium, accu's) en het verbranden van speciaal afval vormen deel van het milieubeleid van Selikor NV. Recycling en verbranding dragen bij aan het behoud van het milieu en aan het verlengen van de levensduur van onze stortplaats.

Vanaf 2005 wordt ons milieuzorgsysteem jaarlijks volgens de ISO 14001-normen getoetst en in 2014 is de certificering opnieuw succesvol verlopen. Met deze certificering geven wij blijk van een milieuverantwoorde bedrijfsvoering die aan internationale normen voldoet. Het behouden van de milieucertificering geeft aan dat wij een correcte en milieuvriendelijke afhandeling toepassen voor het afval dat voor verwerking aangeboden wordt bij het overslagstation Koraal Specht en bij de Malpais afvalverwerkingcomplex.





## 10 Corporate Governance

Selikor NV is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht. De governance van Selikor NV is gebaseerd op een structuurregime en kent een two-tierbestuursstructuur. De vennootschap wordt namelijk bestuurd door de directie en toezicht vindt plaats door de raad van commissarissen. De directie en raad van commissarissen opereren onafhankelijk van elkaar. Over de uitoefening van haar taken legt de directie verantwoording af aan de raad van commissarissen en de raad van commissarissen legt op haar beurt verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (de AVA, Land Curaçao). Als overheid's NV is Selikor NV verplicht the Corporate Governance Code toe te passen. De Code is bij Selikor NV verankerd in de reglementen van de directie en de raad van commissarissen.

## DIRECTIE

De directie is verantwoordelijk voor het bestuur van de onderneming. De directie stelt de visie en de daaruit voortkomende missie, strategie en doelstellingen vast. De directie is verantwoordelijk voor de resultaten en de realisatie van de doelstellingen van de onderneming. De Selikor NV-strategie wordt uitgevoerd door de bedrijfsonderdelen. De directie is benoemd door de AVA op voordracht van de raad van commissarissen. Leden van de directie kunnen door de AVA worden geschorst of ontslagen. De directie bestond in 2014 uit ir. W.M. Kook MBA als algemeen directeur. De directie is bevoegd de vennootschap te vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de directie zijn vastgelegd in de statuten van Selikor NV en in het directiereglement. Bij de vervulling van haar taken richt de directie zich naar de belangen van de vennootschap. De directie verschaft tijdig die informatie en middelen aan de raad van commissarissen die nodig zijn voor een goede taakuitoefening. In geval van een tegenstrijdig belang tussen de vennootschap en de directie, wordt Selikor NV vertegenwoordigd door een lid van de raad van commissarissen dat de raad daarvoor aanwijst. De AVA heeft ook de bevoegdheid één of meerdere personen daarvoor aan te wijzen.

In 2014 heeft de directie in totaal 4 rapportages van bedrijfsresultaten, zowel technische als financieel, doen toekomen aan de raad.



## RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algehele gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat de directie met raad terzijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De verantwoordelijkheden, taak en werkwijze van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in de statuten van Selikor NV en in de reglementen van de raad van commissarissen en zijn commissies. De leden van de raad van commissarissen worden op voordracht van de Raad van Ministers en met inachtneming van een profiel benoemd door de AVA. Het profiel van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de Raad van Ministers en is in de maak. Bij de samenstelling van de raad van commissarissen wordt rekening gehouden met de aard van de onderneming, haar aandeelhouder, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De rooster van aftreden van de raad van commissarissen is vastgesteld conform de beginselen van de Code en is zodanig dat voorkomen wordt dat veel commissarissen tegelijk aftreden. Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de te behandelen onderwerpen kan de raad van commissarissen een aantal commissies voorstellen die moeten bijdragen tot een effectieve besluitvorming door de raad.

## ALGEMENE VERGADERING

De enige aandeelhouder van Selikor NV is de overheid van Curaçao. De aandeelhoudersrol wordt door het ministerie van Gezondheid, Milieu en Natuur vervuld. Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, moet een AVA gehouden worden. De Algemene Vergadering bespreekt onder meer het jaarverslag, stelt de jaarrekening en het dividend vast, besluit over het verlenen van kwijting aan de leden van de directie voor het gevoerde beheer, besluit over het verlenen

van kwijting aan de leden van de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht en benoemt de accountant. Andere algemene vergaderingen kunnen zo vaak als gewenst door de directie, de raad van commissarissen en de aandeelhouder worden gehouden. Besluiten kunnen ook buiten vergadering worden genomen.

## EXTERNE ACCOUNTANT

Voor het verslagjaar 2014 is een nieuwe accountant aangesteld. Selikor NV heeft in 2014 gebruik gemaakt van de diensten van BDO als externe accountant. De externe accountant wordt benoemd door de AVA. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de raad van commissarissen en de directie en geeft de uitslag van zijn onderzoek weer in een verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. De raad van commissarissen is direct verantwoordelijk voor het toezicht op het werk van de externe accountant. Minimaal eenmaal per jaar moet de directie verslag uitbrengen aan de raad van commissarissen over ontwikkelingen rond de externe accountant, in het bijzonder de onafhankelijkheid. Eenmaal per vier jaar vindt een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant plaats. De conclusies hiervan worden aan de AVA en de raad van commissarissen meegedeeld. De externe accountant woont de vergaderingen van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken en waarin de vaststelling van de jaarrekening wordt behandeld.



Het jaar 2014 was voor ons ook op financieel gebied een goed jaar. Wij hebben het jaar afgesloten met een nettoresultaat van ruim 1,7 miljoen terwijl in het boekjaar 2013 dit resultaat enkel Ang. 226.338 bedroeg. Voor een groot deel zijn de cijfers van 2014 het resultaat van het traject van kostendiscipline doorgevoerd in alle gelederen van onze organisatie. Dit traject heeft bijgedragen aan een vermindering van onze bedrijfslasten vergeleken met 2013.

## 11 Financiële Koers

### VERANTWOORDE KOSTENBESPARING

Binnen alle beleidsgebieden zijn verantwoorde besparingen verricht met de grootste besparingen in de beleidgebieden Human Resource en Operations. In 2014 hebben wij samen met de Ministerie van Sociale Ontwikkeling Arbeid en Welzijn een werkverschaffingsproject uitgevoerd waaraan 16 werkzoekenden hebben deelgenomen. Dit project heeft een besparing opgeleverd op de personeelskosten daar het inzetten van uitzendkrachten bij ondercapaciteit en het extra inzetten van eigen personeel tijdens onregelmatige werktijden hiermee drastisch verminderd kon worden. Ook op het gebied van Operations zijn diverse acties ondernomen om in het bijzonder een verlaging te realiseren in de kosten van werkmaterieel. Deze en andere besparingen zijn het resultaat van een op gang gebrachte cultuurombuiging richting een strikte kostendiscipline. In 2014 hebben wij veel aandacht besteed aan het kostenbewustzijn van onze

medewerkers door hen op hun verantwoordelijkheid te wijzen bij het doen van bedrijfsuitgaven. Dit bewustwordingstraject heeft zijn vruchten afgeworpen en het effect is duidelijk zichtbaar in de vermindering van onze bedrijfslasten in 2014 vergeleken met 2013.

### RESULTAAT UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN

Het resultaat uit bedrijfsactiviteiten bedraagt in 2014 Ang. 2.591.169. In 2013 was dit Ang. 217.460. Ten opzichte van 2013 daalden de opbrengsten in 2014 met 4% en de lasten zijn met 10% verlaagd. De daling in opbrengsten is onder meer toe te schrijven aan een omzetsdaling op veeg- en saneerdiensten ingekocht door de overheid en aan een stijging in de getroffen voorziening voor oninbaarheid van zowel bedrijfsafvalcontracten als voor stortingen verricht op de stortplaats. Met betrekking tot de verlaging van bedrijfskosten kan geconcludeerd worden dat, met uitzondering van de afschrijvingskosten, een verlaging is geboekt op alle hoofdkostenposten.

### GETROUWHEID VAN DE VERSLAGGEVING

Over het verslagjaar 2014 is een financiële audit uitgevoerd door accountantsbureau BDO. De audit, welke gericht was op de betrouwbaarheid van de verslaglegging, is naar tevredenheid verlopen en BDO heeft hierover een accountantsverklaring uitgebracht. De jaarrekening geeft een getrouw beeld van de werkelijkheid en is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-normen (International Financial Reporting Standards).

### SAMENGEVAT FINANCIËEL VERSLAG

De directie presenteert hierbij het samengevat financieel verslag welke ontleend is aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening van Selikor NV over het jaar 2014. Het samengevat financieel verslag is opgesteld in overeenstemming met de criteria zoals ontwikkeld door het bestuur. De door het bestuur ontwikkelde criteria houdt in dat het bestuur de samengevatte geconsolideerde balans en de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening presenteert in het samengevat financieel verslag.

## Geconsolideerde balans per 31 december 2014

	31-12-2014	31-12-2013
	ANG.	ANG.
<b>ACTIVA</b>		
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	101.597	751.679
<b>IMMATERIËLE VASTE ACTIVA</b>		
Goodwill	375.000	550.000
MATERIËLE VASTE ACTIVA	31.763.357	29.629.527
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
Voorraden	1.772.434	1.877.404
Vorderingen	28.468.041	27.143.371
Liquide middelen	1.647.303	255.344
	<b>64.127.732</b>	<b>60.207.323</b>
<b>PASSIVA</b>		
GROEPSVERMOGEN	28.084.788	27.509.997
MINDERHEIDSBELANG	(697.057)	(678.349)
<b>VOORZIENINGEN</b>		
Personeelsbeloningen	11.317.046	9.559.869
Latente belastingverplichtingen	2.592.862	2.251.457
Deelnemingen	697.057	872.501
LANGLOPENDE SCHULDEN	4.647.445	3.768.622
KORTLOPENDE SCHULDEN	17.485.591	16.923.226
	<b>64.127.732</b>	<b>60.207.323</b>

## Geconsolideerde winst - en verliesrekening over 2014

	2014	2013
	ANG.	ANG.
BEDRIJFSOPBRENGSTEN	41.778.063	43.616.062
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Personeelskosten	22.554.764	24.176.847
Voorzieningen personeelsbeloning	797.929	677.725
Overige bedrijfskosten	12.148.978	14.952.830
Afschrijvingskosten	3.685.223	3.591.202
	<b>39.186.894</b>	<b>43.398.604</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>2.591.169</b>	<b>217.458</b>
BIJZONDERE BATEN EN LASTEN	--	30.385
UITGESTELDE BELASTINGEN	(665.606)	180.659
MINDERHEIDSBELANG	18.709	331
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	(243.938)	(202.497)
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>1.700.334</b>	<b>226.337</b>

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant BDO



# ISO 9001: 2000 CERTIFICAAT

**bsi.**



## Certificaat

KWALITEITSSYSTEEM - ISO 9001:2008

Hierbij verklaren wij dat: Selikor N.V.  
Parera z/n  
Willemstad Curaçao  
Dutch Antilles

Certificaatnummer: **FM 498144**

een kwaliteitssysteem onderhoudt dat voldoet aan de eisen van ISO 9001:2008 voor het volgende toepassingsgebied:

Het inzamelen van huis- en grofvuil; het reinigen en saneren van de openbare weg in de binnenstad van Willemstad en van de hoofdwegen van het eiland Curaçao; het inzamelen van autowrakken; het periodiek schoonmaken van de woonwijken; het verwijderen van illegale stortplaatsen in het openbare gebied; het inzamelen van bedrijfsafval; het ledigen van beerputten en het verhuren van portable chemische toiletten. Het schoonhouden en onstoppen van de riolering en het exploiteren en beheren van de stortplaats Malpais en het overslagstation Koraal Specht.

Namens BSI:

Pietro Foschi - Strategic Delivery Director

Eerste uitgiftedatum: 01/12/2001    Laatste uitgiftedatum: 27/11/2014    Vervaldatum: 01/12/2016



pagina: 1 van 1

...making excellence a habit.™

Dit is een elektronisch verstrekt certificaat en blijft bezit van BSI en is onderhavig aan de voorwaarden van het contract.  
Een elektronisch certificaat kan [online](#) op echtheid worden geverifieerd.  
Verificatie van het certificaat is mogelijk op <http://www.bsigroup.com/clientdirectory> of telefoonnummer +31 (0)20 3460780.

British Standards Institution is een Royal Charter.  
BSI (EMEA) Headquarters: 389 Chiswick High Road, London, W4 4AL, United Kingdom.

# ISO 14001 CERTIFICAAT

**bsi.**



## Certificate of Registration

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM - ISO 14001:2004

This is to certify that: Selikor N.V.  
Parera z/n  
Willemstad Curaçao  
Dutch Antilles

Holds Certificate No: **EMS 501733**

and operates an Environmental Management System which complies with the requirements of ISO 14001:2004 for the following scope:

Het inzamelen van huis- en grofvuil; het reinigen en saneren van de openbare weg in de binnenstad van Willemstad en van de hoofdwegen van het eiland Curaçao; het inzamelen van autowrakken; het periodiek schoonmaken van de woonwijken; het verwijderen van illegale stortplaatsen in het openbare gebied; het inzamelen van bedrijfsafval; het ledigen van beerputten en het verhuren van portable chemische toiletten. Het schoonhouden en onstoppen van de riolering en het exploiteren en beheren van de stortplaats Malpais en het overslagstation Koraal Specht.

For and on behalf of BSI:

Gary Fenton, Global Assurance Director

Originally registered: 19/12/2005    Latest Issue: 10/11/2014    Expiry Date: 19/12/2017



Page: 1 of 1

...making excellence a habit.™

This certificate was issued electronically and remains the property of BSI and is bound by the conditions of contract.  
An electronic certificate can be authenticated [online](#).  
Printed copies can be validated at [www.bsi-global.com/ClientDirectory](http://www.bsi-global.com/ClientDirectory) or telephone +971 (4) 3364917.

Information and Contact: BSI, Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes MK5 8PP. Tel: + 44 845 080 9000

BSI Assurance UK Limited, registered in England under number 7805321 at 389 Chiswick High Road, London W4 4AL, UK.

