



KUNST VOOR NIET OPRAPEN.

Jaarverslag
2012



SELIKOR

ISO 9001 • ISO 14001

Huntu nos a logr'ê

> INHOUD

1	Directieverslag	3
2	Verslag van de Raad van Commissarissen	7
3	Diensten ten behoeve van land Curaçao	10
4	Commerciële Dienstverlening	16
5	Human Resource	24
6	Transport, Techniek en Logistiek	30
7	Kwaliteit, Milieu en Performance Management	32
8	Financiën	36
9	Corporate Governance	43
10	Management	45
11	Controleverklaring Onafhankelijke Accountant	46
>	Adressen en Telefoonnummers	48

1. Directieverslag

Het jaar 2019 stond in het licht van het optimaliseren van de dienstverlening. Om dit voor elkaar te kunnen krijgen zijn in 2019 bij Selikor veel wijzigingen doorgevoerd in de samenstelling van de afdelingen.

Het vaststellen van kansen voor verbetering, deze selecteren en de maatregelen implementeren om deze verbeteringen door te voeren was een belangrijk aspect bij het verder structureren van het Kwaliteits- en milieumanagementsysteem. Het werken volgens het zo genoemde “plan, do, check & act” model werd overal toegepast in het bedrijf. Elke afdeling heeft daartoe een eigen jaarplan waarin met behulp van targets resultaten worden nagestreefd en zoveel mogelijk bereikt.

Het uitgangspunt voor het uitvoeren van alle werkzaamheden is het constant verbeteren van de dienstverlening naar de klant toe waarbij het milieu en de veiligheid altijd voorop staan.

Om dit te bereiken is in 2019 vooral geconcentreerd op een zestal speerpunten:

- Het blijven werken aan het verbeteren van het niveau van dienstverlening
- Het investeren in het materieel dat de dienstverlening moet helpen verbeteren
- Het coachen en trainen van personeel waardoor deze steeds bewuster wordt van de dienstverlening die moet worden geboden



- 
- Het werken aan een beter werkomgeving en het welzijn van de medewerker
 - De reorganisatie van de garage.

Ook Selikor had in 2019 met de gevolgen van de economische malaise te maken.

De verbeterde relatie met de vakbonden heeft ertoe geleid dat de vakbonden meer geïnvesteerd hebben in het bewustmaken van hun leden op het gebied van de plichten en verantwoordelijkheden van de werknemers naar hun werkgever toe. Deze ommekeer had mede te maken met de economische malaise, die ervoor zorgde dat veel mensen op het eiland zonder werk kwamen te zitten, waardoor de bewustwording van het hebben van een baan gekoesterd moest worden. Dit heeft geleid tot een toename van de arbeidsrust in vergelijking met voorgaande jaren, omdat steeds meer medewerkers dezelfde visie begonnen uit te dragen, en meer inzicht en begrip gingen tonen voor het algemeen belang van de organisatie in plaats van het eigen, persoonlijke belang van de medewerker.

Curaçao heeft al een tijdje economische uitdagingen. Ook in 2019 was dit niet anders. Dit manifesteert zich in het sluiten van vele bedrijven. Ook Selikor had in 2019 met de gevolgen van de economische malaise te maken. Om tegenslagen te vermijden heeft het bedrijf maatregelen genomen die moesten leiden tot verlaging van kosten. Zo werd het onderhoud van gebouwen en tuinen niet meer uitbesteed maar werd eigen personeel hiervoor ingezet. Ook saneertaken in de binnenstad werden niet meer uitbesteed aan aannemers maar overgenomen door eigen personeel. Ondanks de economische malaise en zelfs een fors krimpende economie is de omzet licht gestegen. Anderzijds zijn de kosten licht gedaald.

Binnen de afdeling Operations was er in 2019 een klustering geweest van het stad-, wijk- en rioolbeheer, en was er een nieuwe afdeling “commerciële diensten in het leven geroepen. Het streven van het management was om de dienstverlening door middel van deze aanpassing af te zonderen van de overige diensten en een dienstverlening op maat aan te bieden aan de commerciële klanten. Bovendien werd beoogd om een beter inzicht te verkrijgen in de diensten die binnen deze afdeling als “commerciële” werden bestempeld. De taken die deze afdeling toegewezen heeft gekregen

zijn samen te vatten als taken die bij particuliere klanten tegen betaling worden uitgevoerd.

Op de landfill is gewerkt aan het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid naar de klant toe. De veiligheid van de bezoeker en de dienstverlening naar de klant is hierbij als uitgangspunt gebruikt. In 2019 is een aanzet gedaan voor de verbetering van de toegankelijkheid door een start te maken met het aanbrengen van bebording, barrières en drempels. Daarnaast zijn er regels gemaakt en zijn de bestaande regels aangescherpt en aangepast met de bedoeling duidelijkheid te scheppen voor alle klanten die het stortgebied betreden.



Ook voor de "pikkers" op het stort zijn de regels verscherpt.

Er is een verbod gekomen op het verwijderen van metamaterialen van de landfill zonder goedkeuring en toezicht. Op het terrein van de landfill is er een bedrijf geïnstalleerd die het metaal dat de "pikkers" van het stort mochten halen direct aannam en hen daarvoor een bedrag uitkeerde. Dit bedrijf recycleerde de "producten" dan of verkocht het op haar beurt weer door aan andere recyclingbedrijven. De bedoeling van deze nieuwe regels was om de werkzaamheden op het stort beter te structureren en te kunnen monitoren. Het doorvoeren van de veranderingen heeft er onder andere toe geleid dat de "pikkers" beter konden worden aangestuurd. Daarnaast had het als voordeel dat de leiding van de landfill meer inzicht kreeg in hetgeen van de landfill werd weggehaald.

In augustus 2019 is de nieuwe verbrandingsoven geïnstalleerd en in gebruik genomen. Deze oven is in plaats gekomen van de vorige

verouderde oven die moest worden vervangen. De oven was aangeschaft voor het verbranden van speciaal afval. Tijdens de testfase bleken er zich enige kinderziektes voor te doen. De oven is hierdoor preventief uit circulatie gehaald. De installateur is later teruggekomen om de instellingen aan te passen aan de afvalmix die op Curaçao normaal wordt geacht.

De herinrichting en bouw van de nieuwe garage heeft ervoor gezorgd dat er een grote verandering waar te nemen was binnen de garage. Er is bij de bouw rekening gehouden met het milieu door het aanbrengen van een gescheiden waterafvoer, er zijn vangputten aangebracht voor lekkages, en er is een ondoordringbare vloer aangebracht. Daarnaast zijn er voor de organisatie van de garage afgesloten ruimtes aangebracht waardoor elke ruimte voor specifieke werkzaamheden kon worden ingedeeld. Voor wat betreft het onderhoud van de wagens is er een wasstraat geïnstalleerd, zijn er reparatiebruggen aangebracht en smeerinstallaties ingericht. Doordat er grote investeringen zijn gedaan in de inrichting van de garage (ruimte, licht, beter dak) is het nu ook mogelijk om de wagens beter te reviseren. Ook de veiligheid van de medewerkers is meegenomen in de bouwplannen in die zin dat overal veilige installaties zijn aangebracht. Het aanbrengen van de faciliteiten binnen de garage heeft geleid tot het meer gestructureerd kunnen werken, dat op haar beurt weer heeft geleid tot een beperkte toename in de beschikbaarheid van de wagens. Daarnaast is in 2019 ook geïnvesteerd in de ontwikkeling van de ploegleiders die de garage moeten aansturen. Al deze verbeteringen hebben ertoe geleid dat de beschikbaarheid van de wagens is toegenomen.

Teneinde het hoge streefniveau van onze prestaties te behouden, blijft Selikor NV investeren in bedrijfsmiddelen en arbeids-

omstandigheden. De komende jaren staan in het teken van het verbeteren van de kwaliteitsprestaties van de medewerkers door het verhogen van hun welzijn en werkplezier. Daarvoor is het van belang dat de financiële cijfers goed blijven. Selikor NV moet immers een financieel gezond bedrijf blijven om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren.

Het jaar 2019 is ook gewijd aan het “milieu en duurzaamheid”. En de organisatie heeft ervoor gekozen zichzelf klaar te maken voor de certificatie van de MSS (Minimum Sustainability Standard) waarmee ze wilde bereiken dat iedereen binnen het bedrijf zich bewust is van de impact van de interne activiteiten die van invloed zijn op het milieu en hoe iedereen kan bijdragen aan de bescherming van het milieu.

Commercieel gezien was 2019 een jaar van diverse uitdagingen en positieve ontwikkelingen.

De commerciële omzet van Selikor bestaat uit de omzet op bedrijfsafvalcontracten en de omzet op secundaire diensten en producten. Tezamen hebben ze in 2019 gezorgd voor een omzet van Ang. 7.039.663 (2018: 7.352.082). In 2019 is een omzet op bedrijfscontracten gerealiseerd van Ang. 6.123.379 (2018: 6.379.256). Op de secundaire diensten en producten is in 2019 een omzet geboekt van Ang. 916.084 (2018: 972.826)

Financiële ontwikkelingen in 2019 hebben geresulteerd in een stijging van de totale omzet en een daling in de bedrijfslasten van de vennootschap. De organisatie sluit 2019 af met een positiever resultaat in vergelijking met het jaar daarvoor. De directie wenst iedereen te bedanken die zijn of haar steentje heeft bijgedragen om dit positief resultaat te bereiken. Ook een woord van dank gaat uit naar aan ons personeel voor hun grote inzet, betrokkenheid en bijdrage in het afgelopen jaar.

Verslag van de directie
Curaçao, januari 2021

Wesley M. Kook
Algemeen Directeur



2. VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

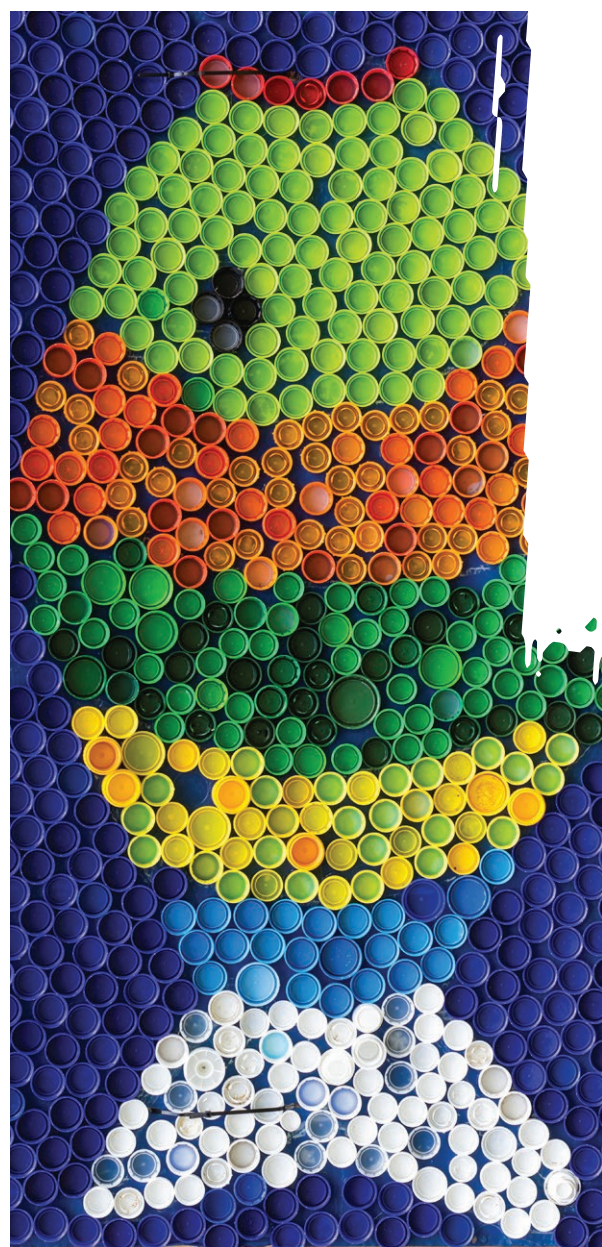
Gedurende het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen de taken vervuld die zijn opgedragen door de toepasselijke wetgeving, de statuten van Selikor NV ("SELIKOR" of "het bedrijf"), en heeft gehandeld in overeenstemming met de bepalingen van de Code Corporate Governance Curaçao (hierna de Code genoemd).

Net als veel publieke bedrijven in het Koninkrijk der Nederlanden heeft de Vennootschap een structuur van twee lagen met onafhankelijke, niet-uitvoerende leden in de raad van commissarissen. De raad van commissarissen beschouwt alle huidige raadsleden om onafhankelijk te zijn volgens de criteria van de Code.

De raad van commissarissen, handelt in het belang van SELIKOR en de aandeelhouder.

Zij controleren en beoordelen alle belangrijke transacties en alle materiële beslissingen. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen toezicht gehouden bij het uitvoeren van de taken van het management en de voortdurende uitvoering van de SELIKOR-strategie.

Belangrijke beheer beslissingen, inclusief de jaarlijkse begroting en investeringen in een nieuwe garage vereisen goedkeuring door de raad van commissarissen. Na een zorgvuldige beoordeling en overleg heeft de raad van commissarissen beslissingen genomen over talrijke zaken. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen onderzocht of de financiële verslaggeving en de jaarrekening in overeenstemming zijn met de vereisten. Het bestuur van SELIKOR heeft de raad van commissarissen ook op de hoogte gesteld van een aantal transacties die de goedkeuring van de raad van commissarissen niet vereisen en vaak werden die zaken ook gezamenlijk besproken in vergaderingen. De Vicevoorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig contact met de directie van de vennootschap en met name de directeur.





De leden van de raad van commissarissen van SELIKOR zijn verplicht potentiële belangenconflicten aan de gehele raad van commissarissen bekend te maken en niet te participeren in discussiëren of stemmen over onderwerpen die kunnen leiden tot een belangenconflict. Er was geen aanwijzing voor zo'n mogelijk belangenconflict in 2019. De evaluatie van de raad van commissarissen voor 2019 is nog pending. Evaluatie van de directeur voor 2019 is nog pending.

De raad van commissarissen bestond aan het begin van 2019 uit 4 leden, inclusief de vicevoorzitter. In het lopend jaar zijn 3 leden afgetreden conform het aftreedrooster. Tijdens het jaar 2019 zijn geen nieuwe raadsleden bijgekomen. De Raad van Commissarissen heeft in 2019 3 vergadermomenten gekend. Tijdens de vergaderingen is aandacht besteed aan de volgende belangrijke onderwerpen:

- **Korting subsidie Ministerie van Financiën aan Selikor.**
- **Beleidsplan en begroting 2019**
- **Goedkeuring Jaarrekening 2018**
- **Nieuwe verbrandingsoven**
- **Waste to Energy project**
- **Goedkeuring nieuwe profielschets voor de leden van de raad van commissarissen en doorgestuurd naar minister.**
- **Begroting 2020 en met bijbehorende jaarplan**
- **Besluit ontbinding Curaçao Incineration Company**

De Code is opgericht door de "Landsverordening Corporate Governance (AB 2009 nr. 92)" en de "Landsbesluit Code Corporate Governance Curaçao (AB 2009 nr. 96)". De Code is bestemd voor overheidsinstellingen en stichtingen. Aangezien SELIKOR een overheidsbedrijf is, moet het voldoen aan de Code. Niet-naleving van de Code kan in bepaalde omstandigheden gerechtvaardigd zijn. Integriteit en transparantie door het bestuur van SELIKOR en een goed toezicht van de raad van commissarissen speelt een belangrijke rol om aan deze code te kunnen voldoen. Concept profielschetsen zijn vastgesteld en opgestuurd naar de aandeelhouder voor schets goedkeuring.

De raad had een audit commissie die bestond uit de volgende leden:

- 1 Mevrouw G.C. Gibbs
- 2 De heer R.F.Z G Tromp
- 3 De heer A.F Sedney

De raad had een technische commissie bestaande uit de volgende leden:

- 1 De heer R.F.Z G Tromp
- 2 De heer A.F Sedney

Het reglement voor de technische commissie is in voorbereiding.

	Datum van benoeming	Termijn van benoeming	Opmerkingen
Naam			
De heer K.A. Brooks Vice-Voorzitter Bezoldiging: ANG 1.250,00 Netto per maand	30 juni 2015	4 jaar	Afgetreden per 30 juni 2019
Mevrouw G.C. Gibbs Commissaris Bezoldiging: ANG 1.000,00 Netto per maand	20 april 2015	4 jaar	Afgetreden per 20 april 2019
De heer R.F.Z. G. Tromp Commissaris Bezoldiging: ANG 1.000,00 Netto per maand	30 juni 2015	4 jaar	Afgetreden per 30 juni 2019
De heer A.F Sedney Commissaris Bezoldiging: ANG 1.000,00 Netto per maand	30 augustus 2016	4 jaar	

De raad van commissarissen SELIKOR

A.F. Sedney



3. Diensten ten behoeve van land Curaçao

De overheid van Curaçao is de grootste klant van Selikor NV. Sinds haar oprichting in 1996 is een beheersovereenkomst met de overheid ondertekend voor de levering van een reeks collectieve diensten.

De overheid koopt als het ware een scala publieke diensten in bij Selikor NV en jaarlijks wordt, aan de hand

van het beschikbare overheidsbudget, de omvang van deze diensten vastgesteld.

Aan de hand van de vigerende beheersovereenkomst worden jaarlijks afspraken gemaakt met de overheid betreffende de te leveren diensten.

1

Inzamelen
huisafval bij
huishoudens

2

Inzamelen
grof afval bij
huishoudens

3

Schoonvegen
en inzamelen
bedrijfsafval in
de binnenstad

4

Schoonhouden
openbare wegen

5

Verwijderen
illegale
stortplaatsen

6

Onderhouden
rioolstelsel

7

Verwijderen
autowrakken van
openbare weg

8

Verwijderen
kadavers van
openbare weg

9

Beheeren van
stortplaats en
overslagstation

3.1 Inzameling Huishoudelijk Afval

Huishoudelijk afval is een verzamelnaam voor het afval dat ontstaat door de normale werking van een huishouden. De voornaamste componenten van huishoudelijk afval zijn: plastic, organisch materiaal, papier, metaal (blik en aluminium), glas. 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 vanaf 1996 Ang. 20,00 per maand belast en in het jaar 2020 is het tarief verhoogd naar Ang. 35,00. Belastingaanslagen worden door Aqualectra NV verstuurd aan de hand van aansluitingen van water en elektra van de betrokken belastingplichtige.

Het inzamelen, transporteren en verwerken van het huishoudelijk afval dat wij als gemeenschap produceren is een van de publieke diensten die de overheid bij Selikor NV inkoopt. De afdeling Huisafval is belast met het verlenen van deze dienst.

Voor de inzameling van het afval gebruikt Selikor NV een containersysteem. Alle huishoudens zijn voorzien van een afvalcontainer en wekelijks worden deze containers geleegd volgens het geldende werkschema. Dagelijks worden 16 routes gereden om de woonwijken die aan de beurt zijn te bedienen en de containers die aan de kant van de weg worden geplaatst te ledigen. Na het legen van de containers wordt het afval naar de stortplaats getransporteerd. In 2019 is wederom gewerkt met dubbele schema's om te kunnen blijven voldoen aan het ophaalschema.

In 2019 heeft Selikor NV bij ruim 73.219 huishoudens het afval opgehaald (2018: 73.552). Van deze huishoudens gezamenlijk heeft Selikor NV in totaal 37.388 ton huishoudelijk afval ingezameld.

Ingezameld huisafval (ton)	
2019	73.388
2018	38.092

3.2 Inzameling Grof Huishoudelijk Afval

Selikor NV heeft in 2019 in totaal 1.932 ton grof huishoudelijk afval ingezameld. Grof huishoudelijk afval is afval dat niet in de afvalcontainer past. Te denken valt hierbij aan meubels, groot wit- en bruingoed. Huishoudens kunnen gratis hun grofvuil voor inzameling aanbieden conform het door Selikor NV uitgegeven jaarschema. Ook deze dienstverlening is een publieke dienst die, in opdracht van de overheid, aan de gemeenschap wordt verleend. De inzameling van grof huishoudelijk afval vindt plaats door de afdeling Stad- en Wijkbeheer die het werk deels uitbesteed aan een aannemer.

Ingezameld grof huishoudelijk afval (ton)	
2019	1.932
2018	1.996

3.3 Schoonhouden Punda en Otrobanda

De Eilandverordening afvalstoffenbelasting 47/48: artikel 5, stelt dat alle winkelpanden in het gebied van de binnenstad belastingplichtig zijn voor het betalen van de heffing in kwestie. Aqualectra NV verstuurt de belastingaanslagen 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.

In 2019 heeft de afdeling Stads- en Wijkbeheer wederom gezorgd dat de stad schoon blijft door het schoonvegen ervan en zorg te dragen voor de inzameling, transport en verwerking van het afval dat door de ruim 600 (winkel)panden in dit gebied geproduceerd worden. Ook saneerwerkzaamheden zijn dagelijks uitgevoerd in dit gebied van 07:00 tot 23:00. Naast het veegen met de veegmachine zijn ook vegers ingezet die de steegjes, pleinen, etc. etc. schoon moesten houden door zowel grof- als fijn zwerfval te verwijderen. Overhangend en opgeschoten groen in de wegberm en natuurlijk afval zijn tevens verwijderd alsook zand en grint op het wegdek. Daarnaast is ook aandacht besteed aan het voorkomen van stank en geur in hoofdzakelijk de steegjes.

3.4 Schoonhouden Hoofdwegen en Woonwijken

Deze dienstverlening vormt ook deel van de beheersovereenkomst die Selikor NV heeft met de overheid. In 2019 heeft Selikor NV in tegenstelling tot 2018 naast schoonmaakwerkzaamheden aan de hoofdwegen, ook schoonmaak in de woonwijken verricht.

Ingezameld afval hoofdwegen (ton)		Woonwijken
2019	657	795
2018	883	0

3.5 Opruimen Illegale Stortplaatsen

Hoewel het opruimen van illegale stortplaatsen onderdeel vormt van de beheersovereenkomst heeft de overheid in 2019 minder t.o.v. 2018 aan fondsen vrijgemaakt voor deze activiteit. Deze ontwikkeling gecombineerd met een achteruitgang in het niveau van milieubewustwording

onder de gemeenschap heeft de schoonheidsgraad van het eiland in 2019 negatief beïnvloed.

Ingezameld afval illegale stortplekken (ton)	
2019	1041
2018	9.756

3.6 Onderhouden van Rioolstelsel

Het onderhouden van de wijkrioleringen en kolken is een verantwoordelijkheid van Openbare Werken. Openbare Werken heeft hiervoor een overeenkomst met Selikor NV aan wie het werk wordt uitbesteed. De afdeling Riolering is belast met de diverse preventieve en curatieve onderhoudswerkzaamheden die verricht moeten worden aan de infrastructuur waarop afval- en regenwater wordt geloosd, ingezameld en getransporteerd. In 2019 zijn 1.920 storingen in het rioolstelsel ontstopt (2018: 14.263). 7.799 meters van het rioleringsstelsel zijn preventief onderhouden (2018: 14.263).

	2019	2018
Onderhoud Rioolstelsel (ton)		
Preventief (meters)	7.799	14.263
Curatief (verzoeken)	1.920	1.497

3.7 Verwijdering Autowrakken

Als onderdeel van haar afvalbeleid heeft de overheid Selikor NV aangewezen als het bedrijf dat verantwoordelijk is voor de verwijdering en verwerking van autowrakken. Hoewel autowrakken een relatief 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. Op basis van een jaarlijkse verwijderingsbijdrage, welke inbegrepen is in de kentekenbelasting, betalen autobezitters vooraf de kosten verbonden aan het verwerken van het wrak als hun auto het einde van de levensduur bereikt.

In het boekjaar 2019 was het totaalgewicht van de afgevoerde autowrakken 62 ton (2018: 27). Het transport en de verwerking van de wrakken worden door Selikor NV uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven op dit gebied. Alle wrakken zijn getransporteerd naar een sloopbedrijf die de wrakken demonteert en het materiaal, voornamelijk metaal, exporteert naar afnemers in het buitenland. Op deze manier geeft Selikor NV ook invulling aan haar recyclingbeleid.

Ingezamelde en verwerkte autowrakken (ton)

2019	62
2018	57

3.8 Verwijdering Dierlijke Kadavers

In 2019 zijn 648 dierlijke kadavers afgevoerd van publieke wegen (2018: 2.325). Het verwijderen van dode dieren die op of langs openbare wegen worden aangetroffen is een gemeenschappelijke dienst die Selikor NV verleent, als onderdeel van de beheerovereenkomst met de overheid. Het gaat hierbij voornamelijk om kadavers van zwerfhonden. In het kader van de volksgezondheid heeft de overheid deze verantwoordelijkheid op zich genomen en de uitvoering wordt door Selikor NV verricht.

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.

3.9 Beheer Stortplaats en Overslagstation

Selikor NV beheert, in opdracht van de overheid, de enige officiële en wettelijke stortplaats op het eiland, landfill Malpais. 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. Gedurende de jaren is de stortplaats Malpais omgebouwd tot een complete afvalverwerkingsfaciliteit waar diverse afvalverwerkingsmethoden worden toegepast. Naast het storten van afval worden op het afvalverwerking complex ook verbranding- en recyclingactiviteiten ontplooid.

De faciliteiten op het complex Malpais worden niet alleen door Selikor NV gebruikt maar ook door particulieren die zich van hun afval komen ontdoen. Onder particulieren vallen zowel bedrijven als huishoudens. Bij binnenkomst wordt al het aangeboden afval gewogen en per verwerkingsmethode in de applicatie CLEAR geregistreerd (CLEAR: Container Lediging en AfvalRegistratie). Van het afval dat binnenkomt wordt ook het gewicht, de type en aanbieder geregistreerd.

In 2019 is een totaalgewicht van 168.103 ton afval op het Malpais complex aangeboden (2018: 197.363). Van deze hoeveelheid is 88% op de stortplaats gestort, 12% is aangeboden voor recycling en minder dan 1% is verbrand.

Aangeboden afval Malpais (ton)

Verwerkingsmethode	2019	2018
Storting	147.460	183.824
Recycling	20.556	13.471
Verbranding	86	98
Totaal	168.103	197.393

3.9.1 Afvalstorting

Naast de inzamelwagens van Selikor NV, dumpen ook afvaltransportbedrijven en andere particulieren afval op de stortplaats. Het gebruik van de Malpais stortplaats is in principe gratis voor huishoudens die afval afkomstig van hun huishouding komen storten. Afvaltransportbedrijven en bedrijven die zakendoen in de afvalmarkt moeten wel storkosten betalen.

In 2019 is in totaal 147.460 ton afval op de stortplaats van het afvalverwerking complex Malpais gestort (2018: 183.824). Een verdere analyse van de 156.540 ton gestort afval laat zien dat de wagens van Selikor NV in 2019 in totaal 61.606 ton afval hebben gestort (2018: 82.970), terwijl transportbedrijven en andere particulieren gezamenlijk 85.854 ton afval vervoerd hebben voor storting (2018: 100.854).

Afvalstorting (ton)

Ontdoener	2019	2018
Selikor	61.606	82.970
Transportbedrijven en particulieren	85.854	100.854
Totaal	147.460	183.824

3.9.2 Afvalverbranding

Naast afvalstorting past Selikor NV ook verbranding als verwerkingsmethode toe. Met haar verbrandingsactiviteiten geeft Selikor NV vorm aan de voorlaatste trede van de afvalhiërarchie van de ladder van Lansink. In 2019 is 87 ton afval aangeboden voor verwerking in de verbrandingsinstallatie (2018: 98). Van deze hoeveelheid is het grootste deel medisch afval.

Afvalverbranding (ton)

Soort afval	2019	2018
Medisch afval	61	57
Documenten	11	19
Vloeibar afval	6	7
Chemisch afval	6	10
Restcategorie	3	5
Totaal	87	98

Afvalverbranding wordt hoofdzakelijk toegepast als verwerkingstechniek voor speciaal afval. Speciaal afval bestaat uit medisch-, laboratorium-, veterinaire-, licht geïnfecteerd 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 afvalverbranding diensten 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.





3.9.3 Afvalrecycling

Recycling is geen trend meer voor Selikor NV maar een voorwaarde in het voeren van een verantwoord milieubeleid. Op het Malpaiscomplex worden diverse recyclingactiviteiten ontplooid. Selikor NV houdt zich 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 draagt de organisatie 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. Van de afvalsoorten die aangeboden worden voor recycling vormt bouw- en sloopafval jaarlijks de omvangrijkste categorie.

Afvalrecycling (ton)		
Soort afval	2019	2018
Aluminium	-	3
Autowrakken	62	57
Asfalt	20	5
Bouw- en sloopafval	19.835	13.006
Elektronica	10	10
Glas	286	159
Oudijzer/witgoed	119	221
Plastic	-	-
Totaal	20.332	13.471

4. COMMERCIËLE DIENSTVERLENING

In 2019 is verdere invulling gegeven aan de zakelijke benadering van de markt die Selikor NV vanaf haar verzelfstandiging in 1996 toepast.

Naast de werkzaamheden die verricht worden in het kader van de beheersovereenkomst met de overheid opereert Selikor NV namelijk ook op een commerciële markt. De commerciële activiteiten hebben in 2019 met 17% bijgedragen aan de totale jaaromzet van Selikor NV (2018: 13,2%).

Terugkijkend kan het jaar 2019 commercieel gezien aangemerkt worden als een jaar van diverse uitdagingen en positieve ontwikkelingen. Op macro-economisch niveau heeft de keldering van een aantal belangrijke externe indicatoren invloed gehad op het bestedingspatroon van (semi)overheids- en overheidsgesubsidieerde organisaties en ook Selikor heeft hiervan het ripple effect ondervonden. In de micro-omgeving heeft een stringenter beleid bij de afvalinzameling van kleinere bedrijven gezorgd voor de nodige beroering intern en extern. Echter dit traject heeft ook nieuwe bedrijfsafvalklanten opgeleverd. Ook de doorvoering van prijswijzigingen bij de huidige bedrijfsafvalklanten was in de laatste 2 maanden van 2019 een grote uitdaging uit beduchtheid voor de risico van contractopzeggingen.

De totale omzet van de commerciële dienstverlening van Selikor bestaat uit de omzet bedrijfsafvalcontracten en de omzet overige verkopen. Tezamen hebben ze in 2019 gezorgd voor een omzet van ANG. 7.039.663 (2018: 7.352.082).

Omzet (ANG.)	2019	2018
Bedrijfsafvalcontracten	6.123.579	6.379.256
Overige diensten en producten	916.084	972.826
Totale omzet	7.039.663	7.352.082

4.1 Externe indicatoren

Verschillende factoren in de externe omgeving van Selikor NV kunnen invloed uitoefenen op het commercieel resultaat van de organisatie. Bij het analyseren van de resultaten van 2019 is het in dit kader belangrijk ook macro economische indicatoren mee te nemen. Deze indicatoren beïnvloeden consumentenbestedingen en het teruglopen van bestedingen werkt door in de vraag naar producten en diensten. Een daling in de vraag leidt tot een daling in productie bij veel bedrijven. Minder productie betekent vaak ook minder afval waardoor minder behoefte bestaat aan producten en diensten van Selikor NV. Deze indicatoren moeten voortdurend in de gaten gehouden worden om eventueel het commercieel beleid van Selikor NV hierop aan te passen.

Na achtereenvolgens -1,0 %, -1,7% en 2,2% in 2016, 2017 en 2018, heeft de inkrimping van de Curaçaose economie in 2019 verder voortgezet. De Centrale Bank van Curaçao en St. Maarten (CBCS) heeft in haar tweede (en laatste) kwartaalverslag voor het jaar 2019 een vrij somber beeld geschetst. Voor 2019 zal Curaçao naar alle waarschijnlijkheid wederom een economische krimp registreren van 1,9% (bron: publicatie CBCS-januari 2020). Als primaire oorzaken voor de krimp worden genoemd de Venezuela-crisis en de Isla-raffinaderij, die mede hierdoor in 2019 vrijwel plat is komen te liggen. Ook accijnsverhogingen (tabak, bier en sterke alcoholische drank) alsmede het optrekken van het omzetbelastingtarief bij invoer van 6 naar 9% per 1 september 2019 hebben aan de krimp bijgedragen. Een andere economische indicator die de aandacht verdient is inflatie. Voor 2019 heeft de Centraal Bureau voor de Statistiek een inflatie van 2,6% berekend. In 2018 was dit 2,7%.

In 2019 hebben wij een verdere verslechtering ervaren van de overheidsfinanciën waardoor de overheid verschillende exercities moest verrichten om haar uitgaven te verlagen. Door een verslechtering van de economie bleven de overheidsinkomsten structureel achter en sociale zekerheidsuitgaven zijn toegenomen. Het begrotingstekort en de overheidsschulden zijn in 2019 opgelopen. Door de economische malaise voldeed Curaçao niet meer aan de (financiële) voorwaarden die het Koninkrijk heeft gesteld en kreeg hierdoor op advies van het College Financieel Toezicht en na drie achtereenvolgende jaren van begrotingstekort een aanwijzing.

Als gevolg van deze externe omgevingsfactoren zien wij dat bedrijven kritischer worden met hun uitgaven. Ook voor het beheer van hun afvalstromen zijn een aantal bedrijven in 2019 op zoek gegaan naar andere (goedkopere) alternatieven en wordt Selikor NV niet meer gezien als de enige oplossing. Overheidsgesubsidieerde organisaties krijgen te kampen met betalingsachterstanden en moesten in 2019 de dienstverlening van afvalinzameling door Selikor inkrimpen/stoppen. Het verhogen van de afvalstoffenbelasting voor huishoudens per 1 september 2019 van ANG. 20 naar ANG. 35 heeft gezorgd dat klanten kritischer en veeleisender zijn geworden met betrekking tot de dienstverlening van Selikor NV.

4.2 Bedrijfsafvalcontracten

4.2.1 Klantenwerving

De belangrijkste commerciële activiteit binnen Selikor NV is het binnenhalen en helpen behouden van bedrijfsafvalcontracten. Het gaat hierbij om contracten voor afvalinzamelingsdiensten waarbij gebruik wordt gemaakt van diverse soorten afvalcontainers. Het doen van acquisitie, het uitbrengen van offertes en het adviseren van klanten met betrekking tot hun afvalbeheer zijn allemaal activiteiten die in dit kader jaarlijks uitgevoerd worden door de afdeling.

Met betrekking tot klantenwerving kan vermeld worden dat het succespercentage bij het afleggen van bezoeken aan potentiële klanten in 2019 gestegen is naar 52% tegenover 35% in 2018. Deze toename heeft voornamelijk te maken met de aanpak van de sector van kleine bedrijven (o.a. kinderopvang en -dagverblijf, snacks). De meeste bedrijven in deze sector zijn 'aan huis' gevestigd en boden hun afval tot voor kort aan samen met het huishoudelijk afval. De dienstverlening wordt dan verstrekt zonder dat er een contract hiertegenover staat. Het spreekt voor zich dat het afval dat deze sector aanbiedt qua hoeveelheid en samenstelling niet compleet gelijk is aan huishoudelijk afval. In 2019 is Selikor de aanbiederregels (voor bedrijven) strakker gaan toepassen en is deze groep benaderd om een contract af te sluiten zodat de dienstverlening voortgezet kon worden. Dit alles om te voorkomen dat Selikor NV omzet misloopt.

Over het algemeen moet wel gesteld worden dat de markt van afvalinzameling bij bedrijven ook in 2019 onder druk heeft gestaan van de geringe economische bedrijvigheid en de economische situatie van land Curaçao. Ondanks de ongunstige economische kengetallen zijn tussen januari en december 2019 een totaal

van 140 nieuwe contracten voor de inzameling van bedrijfsafval afgesloten (2018: 95). De toename in aantal nieuwe klanten is ook grotendeels toe te schrijven aan het eerdergenoemde project van verscherping van aanbiederregels voor bedrijfsafval.

Door de slechte economische situatie is ook het behouden van bedrijfsafvalklanten een uitdaging geweest in 2019. In 2019 zijn in totaal 76 contracten beëindigd (2018: 84) waarvan ruim 52% als gevolg van faillissement/opheffing of als gevolg van wanbetaling (2018: 62%).

4.2.2 Relatiemanagement

In 2019 is verder gewerkt aan het opbouwen, verdiepen en verstevigen van langdurige en waarde creërende relaties met bedrijfsafvalklanten. In het kader hiervan zijn diverse acties ondernomen. Per kwartaal is een after sales onderzoek uitgevoerd onder nieuwe klanten. Tevens is in het laatste kwartaal van 2019 een tevredenheidsonderzoek onder alle bedrijfsafvalklanten gehouden.

Verder zijn in 2019 alle klanten, van wie het contract conform incassoprocedures beëindigd moest worden, door de marketingafdeling zelf benaderd. In een aantal gevallen heeft dit daadwerkelijk ook geleid tot het aflossen van het openstaande saldo waardoor de relatie met de klant voortgezet kon worden. De markt van bedrijfsafvalinzameling is een relatief verzadigde markt en dit maakt het kunnen behouden van bestaande klanten uiterst belangrijk.

In 2019 heeft een totaal van 18 klanten een uitbreiding gedaan op hun contract hetzij door het verhogen van het aantal containers als door het verhogen van de ledigingsfrequentie. Ook hebben 10 klanten een contractinkrimping gedaan op hun contract als gevolg van een dalende bedrijvigheid in 2019 die de economische stagnatie of beperkte economische groei met zich mee heeft gebracht.

In tabel 5-1 worden een aantal meetbare resultaten met betrekking tot het aspect van relatiemanagement weergegeven.

	2019	2018
Klanttevredenheid (rapportcijfer)	8,2	8,1
Marktverdieping (aantal contract-uitbreidingen)	18	24
Marktverbreding (aantal klanten)	1.045	981

4.2.3 Marketing-communicatie

Ook in 2019 zijn diverse communicatie-instrumenten ingezet voor de verschillende producten en diensten van Selikor NV. Een mediaplanning is opgesteld voor zowel de dienstverlening van bedrijfsafvalinzameling als voor de secundaire diensten en producten. Naast het plaatsen van krantenadvertenties in lokale dagbladen zijn er ook radiospots gedraaid voor voornamelijk de diverse secundaire diensten. Verder is ook gebruik gemaakt van de Facebookpagina van Selikor om de verschillende producten en diensten te promoten.

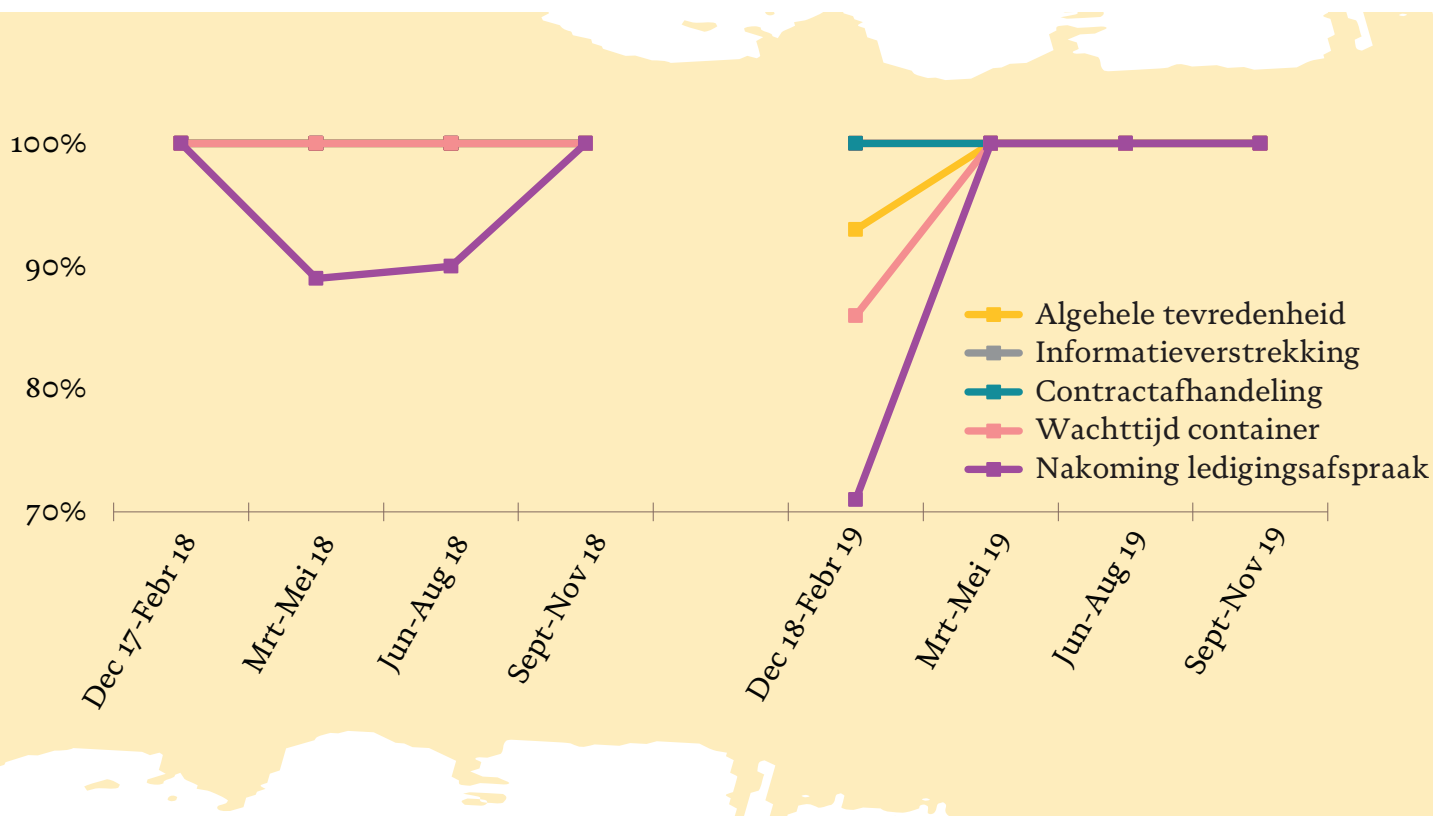
4.2.4 Marktonderzoek

Om te bepalen wat de klant wilt, wenst en verwacht treedt de afdeling regelmatig in contact met de klant door het verrichten van marktonderzoeken in de vorm van after sales en tevredenheidsonderzoeken. De marketinginformatie, die voortvloeit uit deze onderzoeken worden gebruikt om inhoudelijk richting te geven aan het ondernemingsbeleid en commercieel beleid. In 2019 zijn vier after sales onderzoeken en één satisfactieonderzoek uitgevoerd.



4.2.4.1 After Sales

Aftersales onderzoeken worden per kwartaal gehouden onder nieuwe klanten als onderdeel van de nazorg in het acquisitieproces. De *aftersales* onderzoeken hebben als doel knelpunten in de dienstverlening bij nieuwe klanten in een vroeg stadium te onderkennen opdat deze onmiddellijk opgelost kunnen worden. Binnen 3 maanden na het afsluiten van een bedrijfsafvalcontract worden klanten benaderd met een *aftersales* vragenlijst. De resultaten van de gehouden after sales onderzoeken in 2019 worden in figuur 5-1 gepresenteerd. Ter vergelijking worden ook de resultaten van de *aftersales* onderzoeken van 2018 in de figuur meegenomen.



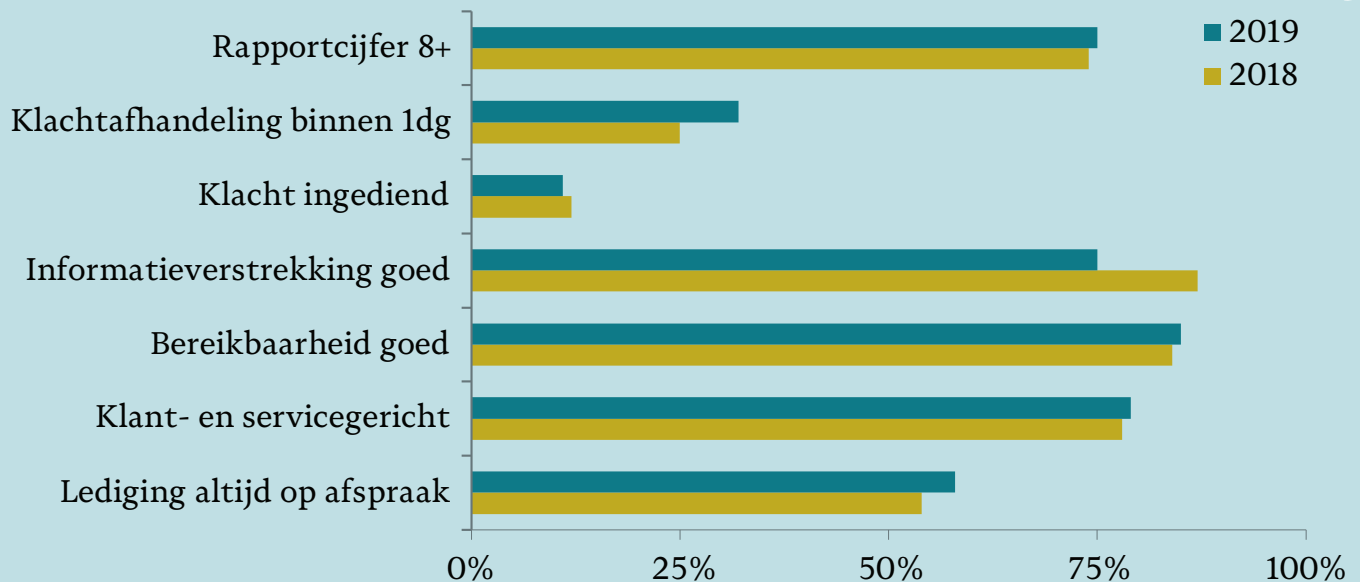
Een belangrijke conclusie die getrokken kan worden uit de vergelijking van de resultaten van 2019 versus die van 2018 is dat Selikor NV met betrekking tot het aspect van nakoming van de ledigingsafpraak beter scoort in 2019. Dit is zeer positief.

4.2.5 Satisfactieonderzoek

Gedurende de maanden september tot en met december 2019 is een groot onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van alle klanten (bedrijven en particulieren). Ook klanten die een contract hebben lopen voor het inzamelen van bedrijfsafval zijn in dit onderzoek meegenomen. Via een enquête is een steekproefomvang van 200 bedrijfsklanten getrokken. In figuur 5-2 worden de belangrijkste resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Tevens wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten van het jaar 2018.

Bedrijfsafvalklanten scoren Selikor in 2019 met een gemiddeld rapportcijfer dat iets hoger is vergeleken met het jaar ervoor. Het gemiddelde rapportcijfer over 2019 is 8,2 vergeleken met een gemiddelde score van 8,0 in het jaar 2018. In 2019 heeft 75% van de respondenten Selikor NV een cijfer 8 of hoger gegeven vergeleken met 74% in 2018. Selikor heeft op alle onderzoekspunten vooruitgang geboekt met uitzondering van het punt van informatieverstrekking. In 2019 vindt 75% van de respondenten dat ze voldoende informatie van Selikor NV ontvangen (2018: 87%). Bij het doorvragen blijkt dat klanten behoefte hebben aan meer informatie met betrekking tot verschuivingen in het inzamelschema.

In 2018 gaf 54% van de respondenten aan dat Selikor altijd op de afgesproken dag de container komt legen en in 2019 is dit aantal gestegen naar 58%. Ook aspecten als (1) bereikbaarheid, (2) klant- en servicegerichtheid van het personeel en (3) klachtafhandeling binnen 1 werkdag hebben in 2019 beter gescoord vergeleken met 2018.



4.2.6 Doorvoering prijswijziging rolcontainers

Selikor NV heeft sinds haar oprichting in 1996 hetzelfde prijsniveau gehanteerd voor haar commerciële diensten en producten; de prijzen zijn nooit geïndexeerd. Na het doorlopen van een extensief traject van kostprijscalculaties is geconcludeerd dat de tarieven voor de dienstverlening van bedrijfsafvalinzameling door middel van rolcontainers met 25% verhoogd moesten worden. Gezien het feit dat, conform onze algemene voorwaarden, prijsverhogingen slechts mogelijk zijn aan het begin van een kalenderjaar moest dit traject in een versneld tempo in het laatste kwartaal van 2019 doorlopen worden zodat prijswijzigingen per januari 2020 doorgevoerd konden worden. Aan bestaande relaties is een respijtperiode van drie maanden toegekend waardoor de nieuwe prijzen pas in de maand april 2020 voor het eerst zullen worden gefactureerd. Deze beslissing is genomen in de poging eventuele negatieve gevolgen van een prijsverandering zo veel mogelijk te nivelleren.

4.3 Overige diensten en producten

Selikor NV heeft in 2019 een omzet op de verkoop van aanverwante producten en diensten behaald van ANG. 814.291 (2018: 856.104). De omzettoename kan hoofdzakelijk toegeschreven worden aan het feit dat de omzet van 2019 hoger is uitgekomen als gevolg van een aantal vrijvallen van oude posten en een opschoning die heeft plaatsgevonden ten behoeve van een afstemming van crediteuren en andere afboekingsaldo's.

4.3.1 Beerputlediging

Selikor NV is niet alleen actief op het gebied van vast afval maar biedt ook haar diensten aan als het gaat om vloeibaar afval. De dienstverlening van het ledigen van zink- en beerputten behoort al jaren tot het 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. De markt van beerputlediging kenmerkt zich door een groot aantal kleine tot middelgrote bedrijven die zich exclusief op vloeibaar afval richten. De concurrentiestrijd op deze markt concentreert zich voornamelijk rondom het aspect van prijs en snelheid in de dienstverlening.

In 2019 zijn 1.255 verzoeken (2018: 1.491) voor het ledigen van zink- en beerputten afgehandeld.

	2019	2018
Marktgegevens vloeibaar afval		
Aantal verzoeken	1.255	1.491
Omzet (ANG)	86.103	94.948

4.3.2 Verhuur mobiele toiletten

Een ander belangrijke bron van inkomsten in de commerciële dienstverlening van Selikor NV is de verhuur van mobiele toiletten. Selikor NV heeft een voorraad van diverse modellen mobiele toiletten die verhuurd worden aan onder meer de bouwsector en organisatoren van evenementen. In 2019 zijn in totaal 2.924 verzoeken binnengekomen (2018: 2.917). Tijdens de Carnavalsperiode komen de meeste verzoeken binnen.

	2019	2018
Marktgegevens verhuur mobiele toiletten		
Aantal verzoeken	2.924	2.917
Omzet (ANG)	349.515	347.263

4.3.3 Inzameling tuinvuil

Naast het maandelijks gratis ophalen van grof afval in de woonwijken als onderdeel van de beheersovereenkomst met de overheid, verleent Selikor NV deze dienstverlening ook, buiten het grofvuilschema om tegen betaling, aan individuele klanten. Particulieren met grof- of tuinafval kunnen dit tegen betaling door Selikor NV laten ophalen en transporteren.

In 2019 heeft de organisatie 2.541 aanvragen verwerkt voor het ophalen van grof- en tuinafval tegen betaling (2018: 2.833).

	2019	2018
Marktgegevens ophaal tuin- en grofvuil		
Aantal verzoeken	2.541	2.833
Omzet (ANG)	102.390	113.175

4.3.4 Andere diensten en producten

Onder de commerciële activiteiten van Selikor NV valt ook de verkoop van diverse andere aan afval gerelateerde producten en diensten. Het gaat hierbij onder meer om: het verwijderen van dierlijke kadavers bij particulieren, de verhuur van de takelwagen voor zwaar materieel, de verhuur van het auditorium en de kantine, etc.. Op deze producten en diensten is in 2019 een omzet van ANG. 399.403 gerealiseerd (2018: 417.440).

Omzet diverse producten en diensten (ANG.)	
2019	399.403
2018	417.440



5. Human Resources

Om de organisatiedoelen te kunnen bereiken blijft inzetbaarheid van het personeel een belangrijk onderwerp. Het afgelopen jaar is wederom gekozen om te investeren in het opleiden en ontwikkelen van het personeel en preventie en beheersing van het ziekteverzuim.

5.1 Opleiden en ontwikkelen van personeel

In het voorjaar van 2019 hebben de Aankomende Ploegleiders/Technische Specialist (PTS'en) in Nederland een opleiding gevolgd. Het betreft een opleiding op MTS niveau 3 met een specialisatie in diagnose en het oplossen van technische storingen. Ook is aandacht besteed aan nieuwe technologische ontwikkelingen in de truckbranche met als doel de PTS'en voor te bereiden op deze nieuwe technologieën.

Net zoals vorig jaar is ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van leidinggevenden en is een op maat gemaakte programma geïmplementeerd. Het thema van het programma stond in het teken van integriteit en hoogwaardige dienstverlening. Beide thema's zijn onderdeel van het businessplan en opgenomen in de kernwaarden en strategische doelen. Wij zijn van mening dat wij alleen goed kunnen functioneren als medewerkers zich op een integere wijze inzetten voor hun werk en de klantenverwachting nakomen. De verandering van

ongewenst gedrag naar gewenst gedrag kan alleen succesvol ingezet worden indien de top zichtbaar de implementatie van de gewenste veranderingen leidt. Om deze reden is dan ook gekozen om eerst te starten met de leidinggevenden zodat zij als 'role model' kunnen fungeren.

5.2 Preventie en beheersing van het ziekteverzuim

Het gezondheidsbeleid van Selikor NV is gericht op het voorkomen (preventie) en beheersen van het ziekteverzuim met als doel de arbeidsongeschiktheid te voorkomen om een zo spoedig mogelijke werkhervatting te realiseren. Bij het uitvoeren van dit beleid laten wij ons ondersteunen door professionals als de bedrijfsarts, diëtiste, arbeidshygiënist, ergonomist en verzuimspecialist.

5.2.1 Preventie

In de afvalbranche is het meeste werk fysiek belastend waardoor de lichamelijke klachten door houdings- en bewegingsapparaten hoger is dan andere medische klachten. Het veelvuldig duwen of trekken van o.a. de rolcontainers kan door fysieke

overbelasting leiden tot lichamelijke klachten. Om deze reden hebben wij dan ook het afgelopen jaar veel geïnvesteerd in ergonomische trainingen zoals tiltrainingen, het trainen en implementeren van de functie van ergo coach en preventie medewerker.

De preventiemedewerker heeft diverse toolbox meetings georganiseerd in de uitvoering. Daarbij zijn onder andere het belang van het dragen van veiligheidsbrillen voor bescherming van de ogen tegen gevaarlijke stoffen en rondspringende voorwerpen behandeld. Ook zijn posters geïntroduceerd die ingaan op de ergonomische voordelen van een goede houding en het ergonomisch goed uitvoeren van werkzaamheden. Al deze investeringen hebben bijgedragen aan een daling van 2.7% van de aandoeningen van houdings- en bewegingsapparaat ten opzichte van 2018.

In de maand juni heeft de gezondheidsmaand plaatsgevonden met als thema, 'bewegen'. Met de gezondheidsmaand worden onze medewerkers gestimuleerd om een gezonder leven te leiden met als doel eventuele gezondheidsproblemen te voorkomen en of deze in een zo vroeg mogelijk stadium op te sporen. Gedurende de maand werden diverse sportlessen georganiseerd, werd het personeel gestimuleerd mee te doen aan de 'walk of Curaçao', en werd een grote 'beach' volleybal georganiseerd op het terrein van Selikor NV.

5.2.2 Beheersing ziekteverzuim

Selikor NV stelt alles in werking om bij ziekte een snel herstel te bevorderen.

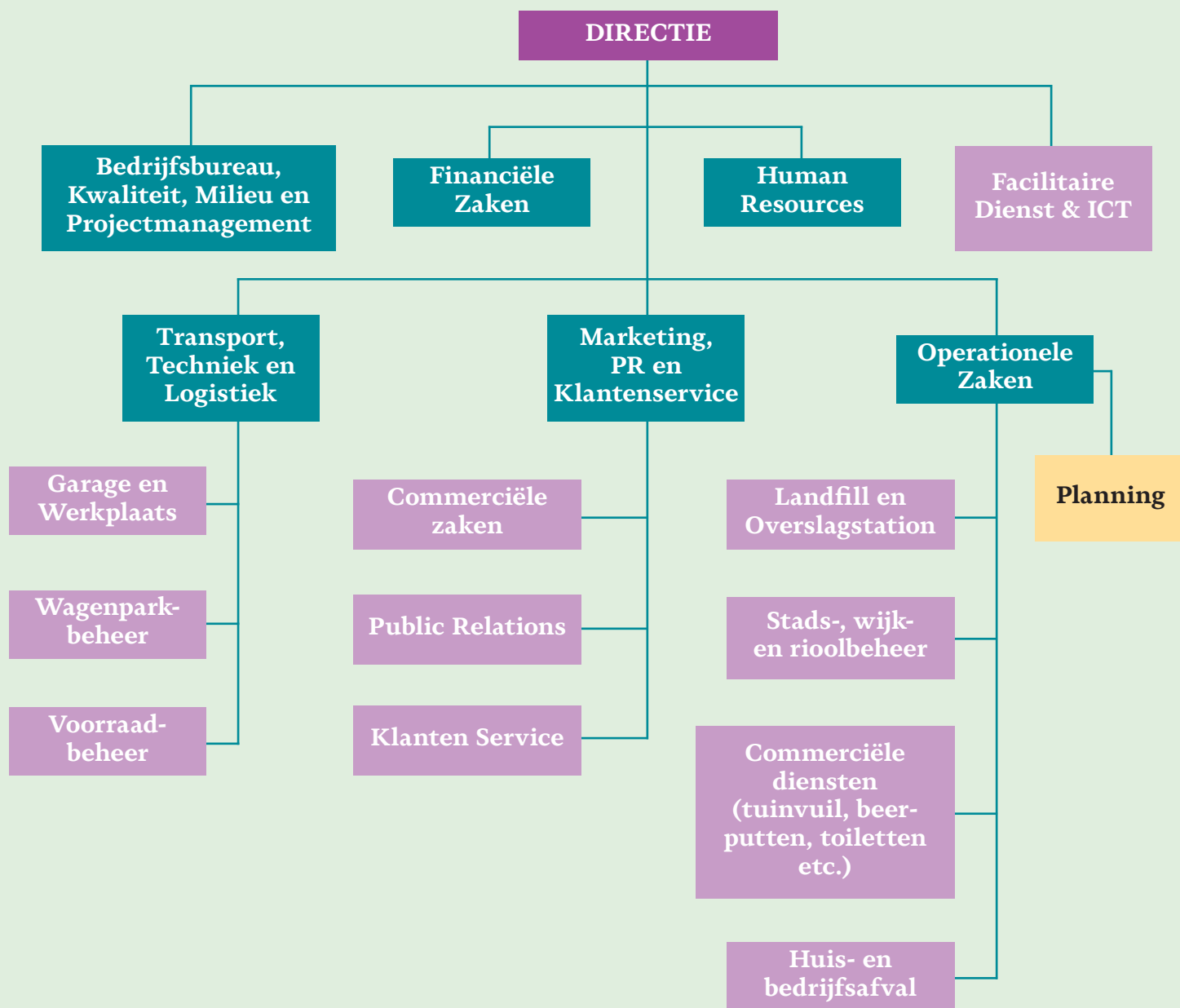
Eén van de beheersingsmaatregelen die geïmplementeerd is gedurende het jaar is het intensiveren van de

controles op het verzuimreglement. Bij Selikor NV zijn de leidinggevenden eerstverantwoordelijke voor de begeleiding van hun zieke medewerker. In het kader hiervan hebben de leidinggevenden een vervolg training gevolgd hoe een verzuimgesprek te voeren met medewerkers die een hoge ziektemelding frequentie hebben. Uit het gesprek moet blijken of het verzuim een gevolg was van medische klachten, arbeidsomstandigheden en of privéomstandigheden. Indien de oorzaak van het verzuim bekend is, zal samen met HR gekeken worden naar eventuele oplossingen en worden concrete afspraken gemaakt. Selikor NV biedt niet alleen werkgelegenheid aan medewerkers met een basis en of praktische opleiding, maar ook aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid deze groep een kans te bieden. In samenwerking met het Ministerie van Sociale Ontwikkeling, Arbeid en Welzijn (SOAW) is een leertraject uitgezet voor een aantal deelnemers bij onze verbrandingsinstallatie. Aan de deelnemers die het leertraject met een positief resultaat hebben afgerond is een jaarcontract aangeboden. Tevens stelt Selikor NV binnen de diverse geledingen van het bedrijf stageplaatsen beschikbaar voor studenten die bezig zijn met een MBO- of HBO-opleiding.

Aan het einde van het jaar 2019 hebben wij zoals gewoonlijk extra aandacht besteed aan de uitblinkers onder het personeel. Als werknemer van het jaar voor de sector administratie is uitgeroepen mevrouw Thelma Conception en de heer Isidoro Paulina voor de sector operations. Beide werknemers zijn werkzaam bij de afdeling Facilitaire dienst, te weten sectie administratief en techniek.

5.3 De organisatie van beleidsgebieden

De beleidsgebieden waar alle bedrijfsprocessen omheen draaien 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. In 2019 zijn de commerciële diensten gescheiden van de overheidsdiensten met als doel de effectiviteit en de uitgave van de dienstverlening beter te beheersen.



5.4 Personeelsverloop

Gedurende het jaar 2019 zijn in totaal 6 medewerkers uitgestroomd waarvan 3 medewerkers door natuurlijk verloop, 2 medewerkers het dienstverband is beëindigd op verzoek van de werkgever en 1 medewerker is vertrokken op eigen initiatief. In totaal zijn 15 nieuwe medewerkers in dienst getreden waardoor het jaar 2019 per saldo met 305 aantal medewerkers is afgesloten. Gedurende het jaar is gekozen om een aantal vacatures in de uitvoering in te vullen met als gevolg dat in vergelijking met het voorgaande jaar, het personeelsbestand met 9 personeelsleden is toegenomen (2018:296).

Om het tekort aan personeel op te vangen is gebruik gemaakt van gemiddeld totaal 4 vaste uitzendkrachten en 19 flexibele uitzendkrachten. Deze flexibele uitzendkrachten zijn met name ingezet in de operationele afdelingen.

De verhouding ondersteunend versus operationeel voor wat betreft aantal personeel dat werkzaam is in de afdelingen in het jaar 2019 is 1:3. In percentage uitgedrukt is dat afgerond 34% (105) in de ondersteunende afdelingen en 66% (200) in de operationele afdelingen die tevens de kernactiviteiten uitvoeren.

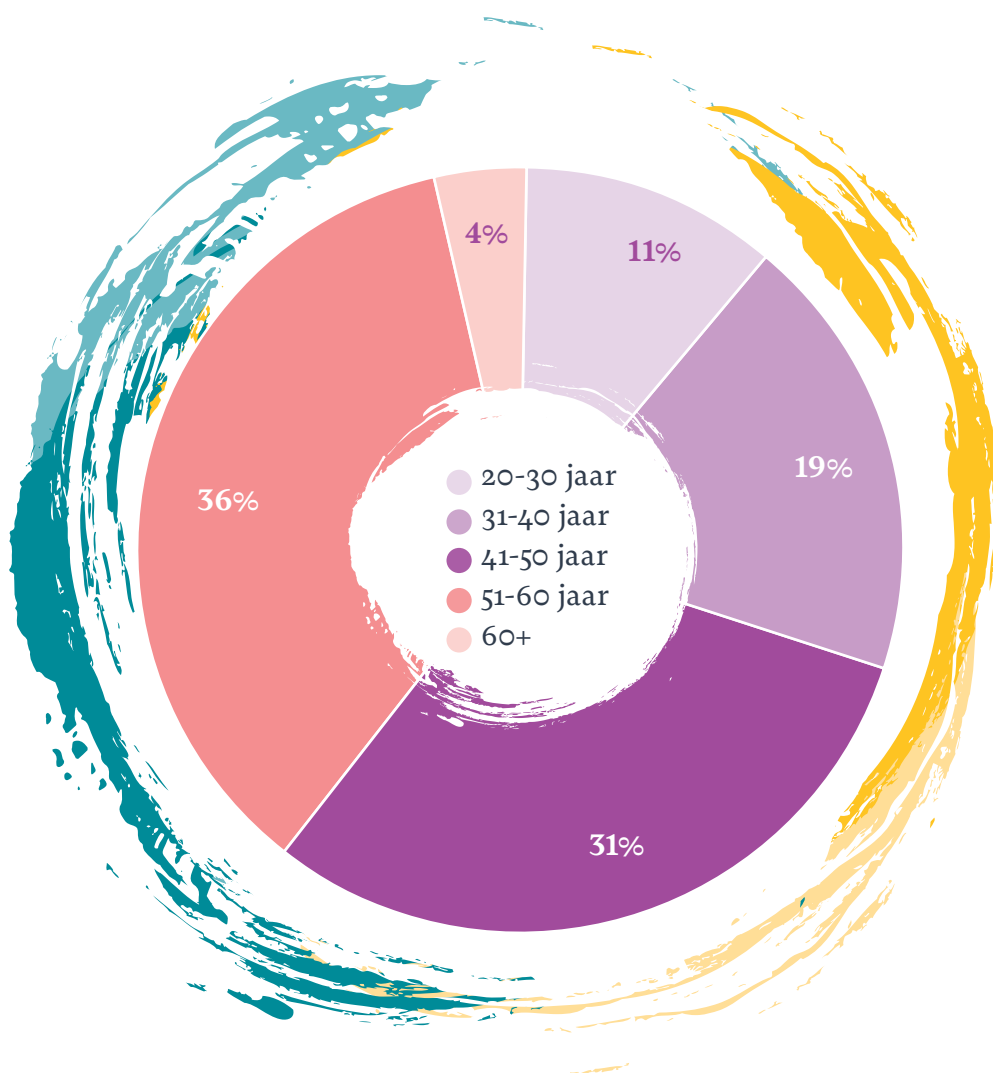
Ondersteunende afdelingen	Aantal medewerkers	Primaire afdelingen	Aantal medewerkers
Facilitaire Dienst	26	Huis- en Bedrijfafval	88
Transport Techniek en Logistiek	26	Stads- en Wijkbeheer	66
Marketing/PR	9	Landfill en Overslagstation	35
Klantenservice	7	Commerciële Diensten (tuin, beerput en toilet)	11
Financiële Zaken	18	TOTAAL	200
Bedrijfsbureau	7		
Operationele Zaken	3		
Human Resources	7		
Directie	2		
TOTAAL	105		

5.5 Personeelsdemografie

5.5.1 Leeftijd

De gemiddelde leeftijd van het personeel is nagenoeg net zoals vorig jaar ongewijzigd gebleven namelijk 45,9 jaar (2018: 45,8 jaar). De grootste leeftijdscategorie is nog steeds 51-60 jaar hetgeen 36% beslaat van het personeelsbestand. In de groepen 20-30 jaar, 41-50 en 60+ groep is een kleine verhoging geconstateerd ten opzichte van het voorgaande jaar.

LEEFTIJDSCATEGORIE



5.5.2 Geslacht

Het mannelijk geslacht is nog steeds dominant in de afvalsector. Dit is te verklaren vanwege het fysiek intensief werk waar de vrouw meestal niet voor kiest. Net zoals het voorgaande jaar worden de meeste functies binnen de uitvoering van Selikor NV bekleed door mannen, te weten 81%. De meeste vrouwen, te weten 19% bekleden functies die gerelateerd zijn aan de ondersteunende processen.

5.5.3 Verzuim

Het verzuim door afwezigheid vanwege ziekte (ziekteverzuim) wordt binnen Selikor NV bijgehouden en geanalyseerd om ingezet te worden als sturingsinstrument om beleidskeuzes te maken. Een goede verzuimanalyse is van belang om tot een completer beeld van de gezondheidstoestand van het bedrijf te komen. Ondanks alle interventies om het ziekteverzuim te verlagen is ten opzichte van het jaar daarvoor toch een verhoging van 0,4% (2018:5,3%) geconstateerd in het gemiddelde ziekteverzuim voor het gehele bedrijf.

Tevens is een verhoging van 0,8% (2018:5,9%) onder de operationele afdelingen en een verlaging van 0,9% (2018:4,3%) onder de staf afdelingen geconstateerd. De ergonomische interventies zoals eerder vermeld hebben wel een positief resultaat gehad op de lichamelijke klachten en ongevalsletsels. In deze twee genoemde diagnoses is een significante verlaging ten opzichte van het voorgaande jaar geconstateerd.

	2019	2018
Personeelsverzuim		
Selikor breed	5,7%	5,3%
Administratief	3,4%	4,3%
Operationeel	6,7%	5,9%

	2019	2018
Diagnosen		
Ongevalsletsels	14,8%	17,6%
Aandoeningen van houdings- en bewegingsapparaat	17,8%	20,5%



6. TRANSPORT, TECHNIEK EN LOGISTIEK

Om binnen het beleid van Selikor NV de verwachte en de te leveren hoge kwaliteit in de dienstverlening te waarborgen, heeft Selikor NV een “nieuwe” afdeling geïntroduceerd onder de naam Transport, Techniek & Logistiek. Binnen deze afdeling zal het beheer en het beheersen van de transportmiddelen tot één van de kernactiviteiten gaan behoren.



De afdeling Transport, Techniek & Logistiek bestaat uit de uitvoerende subafdelingen wagenparkbeheer, een serviceafdeling in de vorm van een garage & werkplaats, alsook een subafdeling voorraadbeheer & magazijn die voorziet in de onderdelenbehoefte voor o.a. de transportmiddelen en roerende goederen. De afdeling Transport, Techniek & Logistiek is op deze wijze “allround” om als ontzorger de corebusiness van Selikor NV te ondersteunen. Het doel van de afdeling is het waarborgen van de kwaliteit en inzet van de transportmiddelen met een verantwoorde exploitatie.

Met de introductie van de nieuwe bedrijfsbrede organisatiestructuur in November 2020 zijn een aantal verantwoordelijkheden samengevoegd onder de leiding van 3 hoofdtakken van het bedrijf. In deze paragraaf worden het beleid en doelstellingen van de ondersteunende afdelingen zoals onder TTL te noemen, garage & werkplaats, wagenparkbeheer, technische dienst, landfill & overslag en magazijn, inkoop en beheer overzichtelijk gemaakt.

DOEL VAN DE AFDELING

Techniek

De afdeling techniek levert technische diensten op al het rollend en niet rollend materieel van Selikor N.V. met als hoofddoel de beschikbaarheid en productiviteit van het materieel op een veilige en milieubewuste manier optimaal te benutten.

De technische diensten worden verricht door capabel en gekwalificeerd personeel die alle technische werkzaamheden verrichten volgens de specificaties, die door de fabrikant voor het materieel is voorgeschreven.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van originele onderdelen en vakgerichte gereedschappen en hulpmiddelen.

DOEL VAN DE AFDELING

Transport

De afdeling Transport garandeert te allen tijde optimaal overzicht over alle voertuigen binnen Selikor N.V. door zich continu op de hoogte te houden van alle aan de voertuigen gerelateerde activiteiten en gebeurtenissen. Verder is de afdeling Transport verantwoordelijk voor alle aan de voertuigen gerelateerde documentatie alsmede ook voor het optimaal onderhoud volgens de door de fabrikant geleverde richtlijnen.

De afdeling wagenparkbeheer heeft de autoriteit om waar nodig in te grijpen bij constatering van onredelijk gebruik van alle voertuigen. Verder dient de afdeling wagenparkbeheer het gedrag van bestuurders op het terrein van het bedrijf aan te kaarten waar deze niet volgens de bij de wet vastgestelde regelingen wordt nageleefd.

DOEL VAN DE AFDELING

Logistiek

De afdeling logistiek is verantwoordelijk voor het optimaal beheren van al het te verhuren materieel, de inkoop van diensten en het magazijnbeheer.

De afdeling draagt zorg voor het dagelijks registreren van de beschikbaar gestelde wagens van de afdeling Garage & Werkplaats. Wagens die na 10:00 uur door de Garage & Werkplaats beschikbaar gesteld worden, zijn als “niet beschikbaar” geregistreerd. De gemiddelde beschikbaarheid van het jaar 2019 is 63%.

Als de prestaties van de jaren 2019 en 2018 met elkaar worden vergeleken, dan vertoont de gemiddelde prestatie van de dienstverlening een verbetering van 5%. De gemiddelde prestatie van het jaar 2019 is 63% en in het jaar 2018 was het 58%.



7. Kwaliteit, Milieu en Performance Management

Kwaliteit en milieu blijven twee hoekstenen van het beleid van Selikor NV. Beide aspecten kunnen beschouwd worden als vaste aandachtsgebieden bij de dagelijkse activiteiten van de hele organisatie.

Als milieuverantwoorde organisatie die haar klanten vooropstelt, tracht Selikor NV voortdurend om onze prestatie op het gebied van kwaliteit en milieu te beheersen en te verbeteren. Jaarlijks toets Selikor NV of en in hoeverre de bedrijfsvoering voldoet aan de beschreven procedures in de ISO-handleidingen. Deze toetsing vindt plaats door middel van de jaarlijkse interne en externe ISO-audits.

Ook in 2019 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 de eigen auditors uitgevoerd. De externe audits zijn door het Nederlandse adviesbureau BSI Management Systems gehouden. In totaal zijn in 2019 14 interne audits gehouden en de externe audits hebben in de maand oktober plaatsgevonden. De externe audits zijn positief verlopen en voor

het jaar 2019 wist Selikor NV zowel de ISO 9001 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 en dat ook in 2019 de bedrijfsprocessen grotendeels zijn beheerst.

7.1 Kwaliteit

De ISO 9001 is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagementsysteem en het behouden van de certificering voor de zestiende maal is een teken voor de klanten dat Selikor NV op een vooraf gestelde en gestructureerde manier aan kwaliteitsmanagement doet en dat de kwaliteit van de dienstverlening voorop staat. Ook in 2019 zijn de kwaliteitsdoelstellingen meetbaar gemaakt. Via het managementsysteem van Performance Management zijn alle

resultaten van de verschillende interne kwaliteitsmetingen in 2019 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 2019.

De hele organisatie zet zich in om de tevredenheid van klanten te verhogen door de klantverwachtingen te overtreffen. In het laatste kwartaal van 2019 is een satisfactiemeting verricht naar de voldoening bij klanten voor verschillende diensten. De resultaten hebben aangetoond dat onze klanten voor ruim 80% tevreden tot zeer tevreden zijn met onze dienstverlening, wat de juiste prikkel is om de kwaliteit van de dienstverlening te blijven optimaliseren.

7.2 Milieu

Het jaar 2019 is gewijd aan het “milieu en duurzaamheid”. Het hele jaar door zijn projecten en activiteiten uitgevoerd die ertoe hebben moeten leiden dat Selikor bijdraagt aan de bescherming van het milieu door nadelige milieueffecten te voorkomen of tegen te gaan. Selikor heeft veel aandacht besteed aan het verbeteren van milieuprestaties, en waar deze niet bekend waren, getracht deze in kaart te brengen. In 2019 heeft Selikor ervoor gekozen om zichzelf klaar te maken voor de certificatie van de MSS (Minimum sustainability Standard) waarmee ze wilt bereiken dat iedereen binnen het bedrijf zich bewust is van de impact van de interne werkzaamheden op het milieu en hoe iedereen kan bijdragen aan de bescherming van het milieu.

Het milieubeleid van Selikor NV is gebaseerd op het handhaven en verbeteren van het niveau van onze milieuprestaties en het voorkomen van overlast als gevolg van onze bedrijfsvoering. In 2019 hebben zich geen noemenswaardige milieu-

incidenten voorgedaan. Overlast of belasting voor het milieu is ook in 2019 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 het Malpais afvalverwerking complex 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. Zoals in het herinrichtingsplan van de landfill is overeengekomen moet er om de twee jaren een grondwateronderzoek worden uitgevoerd op de landfill en het overslagstation om te meten welke stoffen in het grondwater voorkomen en in welke concentratie. Monsternames zijn in oktober 2019 uitgevoerd. Aan de hand van de verkregen resultaten zullen acties in 2020 worden uitgezet. Deze acties geven blijk van een milieuverantwoorde bedrijfsvoering die aan internationale normen voldoet.

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. 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 afvalverwerking complex.

In 2019 is ook veel aandacht geweest voor milieubewustwording bij het personeel. Middels trainingen, presentaties en het actief blijven stimuleren van het personeel is getracht het bewustzijn voor het milieu te vergroten. In de week van 14 tot en met 18 oktober 2019 heeft

Selikor de milieuweek gevierd. Het doel van deze week was zoals altijd om stil te staan bij het belang van ons milieu voor een zo gezond mogelijke gemeenschap én toekomstige generaties. De focus lag op het stimuleren en ontwikkelen van het recyclen van plastic. Selikor NV had in augustus daartoe een MOU ondertekend met een bedrijf dat plastic recyclet. Selikor zou versnipperd plastic afval aan Green Phenix leveren die daarvan nieuwe producten zou maken en op de lokale markt zou verhandelen. Green Phenix, heeft aan medewerkers van Selikor tijdens de milieuweek demonstraties gegeven, van producten die van recycled plastic kunnen worden gemaakt. Ook is in die week veel aandacht besteed aan het planten van bomen. Een team van tuinders (“kunukero’s”) was aanwezig in het gebouw om demonstraties te geven van de kunst van het planten. Enige fotos van de milieuweek zijn hierna te zien:



In augustus heeft Selikor NV ook een MOU getekend met het nutsbedrijf Aqualectra. Het doel van deze MOU was om samen te onderzoeken wat de samenstelling is van het aanbod aan afval wat op de landfill terechtkomt, de hoeveelheid en de calorische waarde hiervan. Om dit te kunnen meten zou er een afvalkarakteriseringsonderzoek worden opgezet. Na met een aantal onderzoeksinstituten te hebben overlegd heeft Selikor een overeenkomst gesloten met Ecovion om dit onderzoek uit te voeren. Afhankelijk van de resultaten van dit onderzoek zou worden besloten wat er voor technologie/ installatie moest worden toegepast/ aangeschaft om het vaste afvalstoffenprobleem op de landfill op te lossen.

Selikor NV is al sinds jaren lid van het Bedrijven Platform Milieu (BPM). Dit platform is in 2007 opgericht als een non-profit organisatie voor bedrijven die zich richten op duurzame ontwikkeling en het uitwisselen van kennis en ervaringen op het gebied van milieu, kwaliteit en ARBO en veiligheid. In 2015 heeft het BPM het MSS (Minimum Sustainability Standards) geïntroduceerd. Het implementeren van het MSS in een bedrijf houdt in dat het bedrijf proactief bezig is zich te focussen op het conserveren van de aarde voor de toekomstige generaties, middels een verantwoordelijke bedrijfsvoering en daarbij tevens bereid is een rolmodel te zijn voor de rest van de lokale bedrijven. Het implementeren van deze standaard binnen het bedrijf helpt om duurzamer te worden en vereist dat er verschillende maatregelen moeten worden

genomen die gerelateerd zijn aan het People, Planet, Profit concept (PPP). In totaal zijn er 64 verschillende maatregelen die genomen kunnen worden en 3 niveaus van duurzaamheid die kunnen worden bereikt.

In 2019 heeft Selikor besloten zich te gaan focussen op het bereiken van het eerste niveau van duurzaamheid: het zogenaamde “Caterpillar” niveau (rups). Verschillende maatregelen zijn opgepakt zoals het planten van bomen, het separeren en laten afvoeren van een aantal recyclebare afvalstromen, het duurzaam inkopen en het werken aan de bewustwording van veiligheidsregels en procedures binnen het bedrijf. Eind 2019 heeft Selikor zich laten certificeren voor het MSS award. Eén van de onderdelen om te komen tot het MSS award is het kunnen bewijzen dat bepaalde afvalstromen worden gerecycled. Hiertoe is in de milieukeek een wedstrijd geweest waarin medewerkers een doos konden versieren. Deze doos zal later worden gebruikt als papierinzamelbak. Op deze manier is getracht het bewustzijn te creëren voor recycling.

7.3 Performance management

In 2019 werd duidelijk dat Selikor behoefte had aan een volgende stap in het verzamelen, beheren en analyseren van data. Dit met als doel die data te vertalen naar relevantie informatie om zo de besluitvorming te verbeteren. Uitdagingen die Selikor had om bedrijfsvraagstukken te beantwoorden waren:

- Meerdere gegevensbronnen en rapportagesystemen (Excel, Exact, Clear, BOP, enz)
- Moeilijkheden bij het vinden van informatie
- Dubbele invoer
- Verzoeken om informatie duurden te lang
- Opnieuw ingetoetste gegevens zorgden voor fouten en daardoor onbetrouwbare informatie

Selikor ging onderzoek doen naar de inzet van een Business Intelligence (BI) systeem. Vanuit onderstaand model kon worden geconcludeerd dat Selikor zich op Niveau 1 (stap 2) bevond, door het gebruik van de Performance Rapportages per kwartaal.

Met de inzet van BI kon stap 3 worden gerealiseerd, door direct inzicht te krijgen in de actuele stand van zaken vanuit de bronsystemen. Op termijn kon dan worden bereikt dat door het combineren van de data voorspellende analyses konden worden gedaan. De bronsystemen van Selikor en onderliggende techniek (database & ontsluitingsmogelijkheden) zijn verzameld. Rapportage behoeftes zouden worden geïnventariseerd bij verschillende afdelingen en mogelijkheden zouden worden nagegaan bij verschillende potentiële leveranciers.

Totdat Business Intelligence kan worden ingevoerd, zal Selikor de huidige vorm van Kwartaalrapportages continueren. Dit betekent dat elk kwartaal een rapport wordt opgeleverd over de prestaties van de KPI's, en elk kwartaal een samenvattende presentatie wordt gegeven over het afgelopen kwartaal aan het Management Team en Raad van Commissarissen van de organisatie. Ook zal Selikor de kwartaalrapportages blijven verbeteren. Dat wil zeggen dat nieuwe KPI's worden toegevoegd, en bestaande KPI's worden geëvalueerd. De focus is op het uitrollen van de nieuwe KPI's, gericht op efficiencyverbetering en kostenbesparing, om te beoordelen of de getroffen maatregelen het gewenste effect behalen.

8. FINANCIËN

8.1 Netto groepsresultaat na belastingen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFR), voor zover van toepassing. Het jaar 2019 was voor Selikor N.V. in financieel opzicht positief. Selikor N.V. boekte in 2019 een groepsresultaat na belastingen van ANG 2.784.408. Dit is een toename van ANG 1.650.457, zijnde 146% hoger in vergelijking met 2018. In het jaar 2018 boekte Selikor N.V. een groepsresultaat na belastingen van 1.133.951. Dit resultaat is vooral te wijten aan een hogere omzet en relatief lagere kosten.

8.2 Resultaat uit bedrijfsactiviteiten

Het resultaat uit bedrijfsactiviteit over de periode 2019 bedraagt ANG 4.291.777. Het bedrijfsresultaat voor 2018 bedroeg ANG 1.382.256. In vergelijking met 2018 is het bedrijfsresultaat met ANG 2.909.521 gestegen, zijnde een stijging van 210%. De stijging van het bedrijfsresultaat is enerzijds te danken aan een stijging van de omzet en anderzijds een daling van een aantal operationele kosten componenten.

8.3 Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2019 gestegen met 5,02% in vergelijking met 2018. In 2018 bedroeg de bedrijfsopbrengsten ANG 43.256.710. Genoemde opbrengst is met ANG 2.287.954 gestegen tot een bedrag van ANG 45.544.664. De omzetstijging is groten deels toe te schrijven aan de volgende activiteiten.

Veeg- en saneerdiensten. Deze omzet is van ANG 12.811.383 in 2018 is met een bedrag van ANG 2.225.350

gestegen tot een bedrag van ANG 15.036.733 in 2019. Een stijging ten opzichte van 2018 van 17%.

Anderzijds is de omzet van stortplaatsen van ANG 2.011.099 (2018) met ANG 470.799 gedaald tot een bedrag van ANG 1.540.300. Een daling van 23,4% ten opzichte van 2018. Verder is de omzet voor rioleringswerkzaamheden in 2019 ook gedaald met ANG 175.242 ten opzichte van 2018. Dit was een daling van 10,1%.

8.4 Bedrijfskosten

De opbrengsten zijn in 2019 met 5,02% gestegen en vergeleken met het jaar 2018 zijn de bedrijfskosten met 1,48% gedaald. De bedrijfskosten zijn gedaald van ANG 41.874.454 tot een bedrag van ANG 41.252.887 in 2019. Een afname van de bedrijfskosten van ANG 621.567. De daling van de bedrijfskosten is met name het gevolg van een daling van de volgende kostencomponenten:

Kosten werkmaterieel:

De kosten met betrekking tot werkmaterieel zijn voornamelijk gedaald door minder onderhoud en reparatie voertuigen ad. ANG 247.962, afname van de kosten vervoermiddel ad. ANG 186.564 en een daling van ANG 53.657 voor onderhoud overige materieel. Derhalve een daling van ANG 488.183 in 2019. Daarentegen zijn de kosten van huur materieel met ANG 177.358 gestegen. Dus per saldo een daling van ANG 310.825.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa:

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa zijn met ANG 1.002.242 afgenomen, zijnde een daling van circa 21%. Deze daling heeft betrekking op de desinvesteringen op vervoermiddelen.

Kosten projecten:

De kosten met betrekking tot projecten zijn gedaald met ANG 36.936.

Algemene kosten:

De algemene kosten zijn in 2019 met 142.494 gedaald vergeleken met 2018. Dit is een daling van 8%. Deze daling heeft betrekking op kosten m.b.t. externe adviseurs en accountantskosten ad ANG 55.702, afname in de kosten van telefoon-, data- en faxkosten ad ANG 93.836, een daling in de kosten van huur kantoorapparatuur ad ANG 37.564 en een afname in de bankkosten van ANG 32.311. Anderzijds zijn de kosten van 'voorlichting en advertentie' en 'kantoorbenodigdheden en drukwerk' met ANG 40.483 respectievelijk ANG 16.172 gestegen.

8.5 Groepsresultaat

De dochteronderneming CRC heeft in 2019 een verlies geleden van ANG 189.796 (2018: - ANG 223.544) en de dochteronderneming CIC heeft in 2019 ook een verlies geleden van ANG 23.928 (2018: winst ANG 35.999). De geconsolideerde nettowinst van Selikor NV is op ANG 2.784.408 uitgekomen. Dit vergeleken met een nettowinst in 2018 ad ANG 1.133.951 is een toename van ANG 1.650.457, zijnde een relatieve stijging van de winst van 145,6%. Hierbij zij opgemerkt dat CIC, momenteel, in liquidatiefase is.

8.6 Liquiditeiten risico en risicobeheer van het vermogen

Liquiditeiten risico:

De meest gebruikte liquiditeits-kengetal is de current ratio. De current ratio is de verhouding tussen vlottende activa + liquide middelen en het kort vreemd vermogen en bepaalt in hoeverre een onderneming de lopende rekeningen kan betalen (liquiditeit). De current ratio formule is vlottende activa (VLA) + Liquide Middelen (LA)/Kort Vreemd Vermogen (KVV). De current ratio van de groep was in 2019 1.9 (2018

was dit 2). Dit geeft weer dat in 2019 meer kortlopende activa waren, dan kortlopende schulden. Dit houdt in dat de groep op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. De norm voor Selikor N.V. is 1.5.

Een ander kerngetal dat ook wordt gebruikt voor de liquiditeit van een onderneming is de quick ratio. De quick ratio laat zien in hoeverre schulden snel afgelost kunnen worden. Bij het berekenen van de quick ratio worden de voorraden niet meegeteld. Voorraden kunnen namelijk een grote waarde hebben, maar deze kunnen niet direct gebruikt worden om de openstaande rekeningen te betalen. In geval van Selikor N.V. geldt dit nog sterker. De voorraden die worden aangehouden zijn uitsluitend voor eigen gebruik. De voorraden bestaan, met name, uit onderdelen voor vuilniswagens, auto's en overige zwaar materieel. Dus, deze voorraden kunnen ook op lange termijn niet worden verkocht. In 2019 was de quick van de groep 1,85 (in 2018: 1,94). Hierbij kunnen wij ook de norm van 1.5 hanteren.

Risicobeheer van het vermogen:

De groep bewaakt haar vermogen met behulp van de debt ratio. De debt ratio is de verhouding tussen vreemd vermogen en het totale vermogen. $(VV/TV * 100\%)$. Per 31 december 2019 was de debt ratio van de groep 48% (2018: 47%). Als norm hanteert Selikor N.V. een debt ratio van minimaal 50%.

Naast de schuld ratio speelt ook de solvabiliteit een belangrijke rol. Solvabiliteit betreft eerder de lange termijn: kan de onderneming ook over een paar jaar nog haar schulden betalen. De solvabiliteit geeft weer de verhouding tussen de eigen vermogen en de totale vermogen.

$$\text{Solvabiliteitsratio} = \frac{\text{eigen vermogen}}{\text{totaal vermogen}}$$

De solvabiliteitsratio bedroeg eind 2019 44% (2018: 44%).

Er is geen specifieke norm hiervoor. Dit is afhankelijk van het financieel beleid van de onderneming en ook van de branche waarin de onderneming opereert. De bank ziet een onderneming als “financieel gezond” als de solvabiliteitsratio tussen de 25% en 40% ligt. Echter, in moeilijke tijden, zoals wij nu meemaken met de covid pandemie is het verstandig om een niet al te lage solvabiliteitsratio te hebben. De inkomsten lopen “tijdelijk” terug, maar de schuldenlast gaat gewoon door.

8.7 Getrouwheid van de verslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening 2019 is gecontroleerd door accountantskantoor BDO. De controle was gericht op de betrouwbaarheid van de verslaglegging. BDO heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven. De geconsolideerde jaarrekening 2019 geeft een getrouw beeld van de werkelijkheid en is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS).

8.8 Rentabiliteit

De rentabiliteit laat het verband zien tussen het financiële resultaat van je onderneming en het geïnvesteerde vermogen. Hierbij gaat het niet alleen om de kosten van het vermogen, maar ook om de opbrengst van het totale vermogen. Die kun je dan uitdrukken in een percentage van het totale vermogen. Dit wordt de rentabiliteit van het totaal vermogen (RTV) genoemd. Deze wordt berekend met cijfers uit de winst- en verliesrekening en de balans en ziet er als volgt uit:
RTV: $(\text{nettowinst} + \text{betaalde rente}) / \text{totaal vermogen} \times 100\%$

De rentabiliteit van het totale vermogen van de groep bedraagt in 2019, 5,8% vergeleken met een rentabiliteit 1,9% in 2018. De rentabiliteit geeft aan of de onderneming rendabel genoeg is om te kunnen blijven voortbestaan. Een rendement van 5% tot 10% wordt als goed beschouwd; Uiteraard, dit is mede afhankelijk van de branche waarin de onderneming opereert. Een veel gebruikte rentabiliteitsratio is de rentabiliteit op het eigen vermogen.

REV:

$\text{nettowinst} / \text{eigen vermogen} \times 100\%$

Selikor N.V. had in 2019 een rentabiliteit op het eigen vermogen van 7,2%. In 2018 was de een rentabiliteit op het eigen vermogen 3,1%.

8.9 Samengevat Financieel Verslag

De directie presenteert hierbij het samengevat financieel verslag welke ontleend is aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. Het samengevat financieel verslag is opgesteld in overeenstemming met de criteria zoals ontwikkeld door de directie. De door de directie ontwikkelde criteria houdt is dat de directie de samengevatte geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst- en verliesrekening presenteert in het samengevat verslag.

8.10 Samengevat Financieel Verslag

Samengevatte Geconsolideerde Balans per 31 december 2019

	31-12-2019	31-12-2018
	Ang.	Ang.
ACTIVA		
Financiële Vaste Activa	1.085.284	715.712
IMMATERIËLE VASTE ACTIVA		
Goodwill	375.000	375.000
Materiële Vaste Activa	30.068.303	30.631.339
Leases	94.880	-
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorraden	1.326.621	1.391.379
Vorderingen	54.166.839	48.238.589
Liquide middelen	120.607	43.973
	87.237.534	81.395.992
PASSIVA		
Groepsvermogen	38.744.802	36.093.265
Minderheidsbelang	-	-
VOORZIENINGEN		
Latente belastingverplichtingen	1.993.362	2.186.900
OVERIGE VOORZIENINGEN		
Personeelsbeloningen	10.452.101	10.825.553
LANGLOPENDE SCHULDEN	6.760.703	7.441.170
KORTLOPENDE SCHULDEN	29.286.566	24.849.104
	87.237.534	81.395.992



8.11 Samengevat Geconsolideerde Winst - en Verliesrekening over 2019

	2019	2018
	Ang.	Ang.
Bedrijfsopbrengsten	45.544.664	43.256.710
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten	24.748.009	24.266.671
Voorzieningen personeelsbeloning	348.819	648.809
Overige bedrijfskosten	12.271.497	12.072.170
Afschrijvingskosten	3.884.562	4.886.804
	41.252.887	41.874.454
Bedrijfsresultaat	4.291.777	1.382.256
Financiële baten en lasten	(506.783)	(448.017)
Belastingen	(976.660)	163.713
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	(23.926)	35.999
NETTORESULTAAT	2.784.408	1.133.951

CERTIFICAAT ISO 9001: 2015



By Royal Charter

Certificate of Registration

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM - ISO 9001:2015

This is to certify that:

Selikor N.V.
Parera z/n
Willemstad Curaçao
Dutch Antilles

Holds Certificate No:

FM 498144

and operates a Quality Management System which complies with the requirements of ISO 9001:2015 for the following scope:

The collection of household waste and bulky waste; cleaning and sanitation of public roads in downtown Willemstad and the main roads of the island of Curacao; collection vehicles; periodic cleaning of the residential areas; removing illegal dumps in the public sphere; the collection of industrial waste; emptying cesspools and hiring portable chemical toilets. Cleaning and unblocking drains and the operation and management of the landfill and the transfer station Malpais Koraalspecht.

For and on behalf of BSI:

Andrew Launn, EMEA Systems Certification Director

Original Registration Date: 2001-12-01

Latest Revision Date: 2019-11-12

Effective Date: 2019-12-01

Expiry Date: 2022-11-30

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 or telephone +31 (0)20 3460 780.

Information and Contact: BSI, Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes MK5 8PP. Tel: + 44 345 080 9000
BSI Assurance UK Limited, registered in England under number 7805321 at 389 Chiswick High Road, London W4 4AL, UK.
A Member of the BSI Group of Companies.

CERTIFICAAT ISO 14001: 2015



By Royal Charter

Certificate of Registration

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM - ISO 14001:2015

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 14001:2015 for the following scope:

The collection of household waste and bulky waste; cleaning and sanitation of public roads in downtown Willemstad and the main roads of the island of Curacao; collection vehicles; periodic cleaning of the residential areas; removing illegal dumps in the public sphere; the collection of industrial waste; emptying cesspools and hiring portable chemical toilets. Cleaning and unblocking drains and the operation and management of the landfill and the transfer station Malpais Koraalspecht.

For and on behalf of BSI:

Andrew Launn, EMEA Systems Certification Director

Original Registration Date: 2005-12-19

Latest Revision Date: 2018-04-24

Effective Date: 2017-12-19

Expiry Date: 2020-12-18

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](https://www.bsi-global.com/ClientDirectory).
Printed copies can be validated at www.bsi-global.com/ClientDirectory or telephone +31 (0)20 3460 780.

Information and Contact: BSI, Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes MK5 8PP. Tel: + 44 345 080 9000
BSI Assurance UK Limited, registered in England under number 7805321 at 389 Chiswick High Road, London W4 4AL, UK.
A Member of the BSI Group of Companies.

9. Corporate Governance

Het landsbesluit van 10 januari 2014, no. 14/0033 bepaalt dat de Code van Corporate Governance Curaçao (“de Code”) van toepassing is op alle vennootschappen met statutaire zetel op Curaçao en waarvan de aandelen of certificaten deels of in zijn geheel, rechtstreeks of door tussenkomst van een derde, in handen zijn van Curaçao.

Selikor N.V. is een naamloze vennootschap naar Curaçaos recht derhalve is de Code ook op Selikor N.V. van toepassing.

Op 11 juli 2012 zijn de statuten van Selikor NV zodanig aangepast dat alle bepalingen van de Code van toepassing verklaard kunnen worden. De statuten verwijzen naar de Code en naar de verplichting om de bepalingen van de Code toe te passen, rekening houdend met de concrete omstandigheden van Selikor NV als organisatie.

De Code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij de vennootschap betrokken personen en partijen tegenover elkaar in acht dienen te nemen. De principes kunnen worden opgevat als de, inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance. De principes zijn verder uitgewerkt in concrete bepalingen die een zekere normstelling creëren voor het gedrag van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en de externe accountant. Deze bepalingen kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de

algemene beginselen van goede corporate governance.

Selikor NV wordt bestuurd door de directie en toezicht vindt plaats door de raad van commissarissen. De directie en de raad van commissarissen hebben ook in 2019 onafhankelijk van elkaar geopereerd. Over de uitoefening van haar taken heeft de directie in 2019, in eerste instantie, verantwoording afgelegd aan de raad van commissarissen. De directie en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Selikor NV alsook de naleving van de bepalingen van deze Code. De directie en de raad van commissarissen moeten hierover verantwoording afleggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Het bestuur legt verantwoording af over het beleid en uitvoering van de principes en bepalingen zoals opgenomen in deze Code. De raad van commissarissen rapporteert vanuit zijn toezichthoudende functie in hoeverre de principes en bepalingen zoals opgenomen in deze Code zijn nageleefd.

9.1 Het bestuur

De directie van Selikor NV bestond in 2019 uit ir. W.M. Kook MBA als algemeen directeur. De directie wordt ondersteund door een managementteam bestaande uit managers van de respectievelijke afdelingen: Financiële Zaken, Operationele Zaken, Human Resource, Transport & Logistiek, Marketing en Bedrijfsbureau.

De directie was in 2019 wederom belast met het besturen van Selikor NV, hetgeen onder meer inhoudt dat zij verantwoordelijk was voor de realisatie van de doelstellingen van Selikor NV, voor de strategie en voor het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling. In dit kader heeft de directie zich, bij de vervulling van zijn taak, gericht naar het belang van Selikor NV en heeft daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij Selikor NV betrokken partijen afgewogen. Ook in 2019 is door de directie een beleid gevoerd waarbij rekening is gehouden met financiële, commerciële, technische, personele, informatiserings- en automatiseringsaspecten van Selikor NV. De directie heeft de raad van commissarissen tijdig van alle informatie voorzien die nodig was voor de uitoefening van de taak van de raad van commissarissen. In 2019 heeft de directie in totaal 3 rapportages van bedrijfsresultaten, zowel technische als financieel, doen toekomen aan de raad van commissarissen.

9.2 De raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft ook in 2019 toezicht gehouden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in Selikor NV en de met haar verbonden ondernemingen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. In het bijzonder heeft de raad van commissarissen in 2019 toegezien dat:

- de algemene gang van zaken naar behoren plaatsvindt binnen Selikor NV en de vennootschappen waarover zij op grond van managementovereenkomsten het management voert;
- er financieel schriftelijk wordt gerapporteerd door de directie. In 2019 is per kwartaal een financiële rapportage opgesteld en ingediend bij het managementteam en bij de raad van commissarissen;
- de directie jaarlijks in het kader van de jaarrekeningcontrole een “management letter” door de externe accountant laat opstellen, waarin aanbevelingen en voorstellen zijn opgenomen gericht op het verbeteren van het financieel beheer en/of de administratieve organisatie. Voor de jaarrekening 2019 is dit ook het geval geweest;
- rooster van aftreden;
- er ten minste eens in de drie maanden door de raad van commissarissen wordt vergaderd. In 2019 heeft de raad van commissarissen 3 vergadermomenten gehad.

9.3 De aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders dient zodanig invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van de directie en de raad van commissarissen van Selikor NV, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van “checks and balances” binnen de organisatie. De enige aandeelhouder van Selikor NV is de overheid van Curaçao. De aandeelhoudersrol wordt door de minister belast met 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. Andere algemene vergaderingen

kunnen zo vaak als gewenst door de directie, de raad van commissarissen en de aandeelhouder worden opgeroepen. In 2019 zijn er geen algemene vergaderingen gehouden.

9.4 Externe accountant

Selikor NV heeft in 2019 gebruik gemaakt van de diensten van BDO als externe accountant. Ook voor 2019 heeft de externe accountant zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening gelijktijdig aan de directie en de raad van commissarissen gerapporteerd en heeft de uitslag van zijn onderzoek weergegeven in een verklaring

omtrent de getrouwheid van de jaarrekening. De externe accountant heeft hiervoor een bespreking met de raad van commissarissen gehouden en tijdens deze bespreking zijn aan de orde gekomen aspecten als de controle (reikwijdte, planning en bevindingen) en (aspecten van) de financiële rapportage. Deze bespreking was ook bedoeld om over de goedkeuring en vaststelling van de jaarrekening te beslissen. De jaarrekening is in de vergadering van de raad d.d. 23 februari 2021 geaccordeerd.

10. MANAGEMENT

Naam	Functie
De heer W.M. Kook	Algemeen Directeur
De heer J. Da Silva Costa	Manager Transport Techniek & Logistiek
Mevrouw A.B. Fredema-Wallé	Financieel Manager
Mevrouw Y.C.M. Hofdam-Davelaar	Marketing Manager
Mevrouw G.R.A. Jukema-Celestina	Hoofd Bedrijfsbureau & Project Manager
Mevrouw A. Sanches-Rene	Human Resource Manager

11. Controleverklaring

ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT



T: +599 9 462 1200
F: +599 9 462 6088
E: info@bdo.cw
www.bdo.cw

BDO B.V.
P.O. Box 4895
Castorweg 2, Willemstad
Curaçao

Verklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en aandeelhouders van Selikor N.V.

Ons oordeel

Het bijgesloten samengevat financieel verslag, zoals opgenomen in pagina 37 en 38 van het Jaarverslag 2019, van Selikor N.V. te Curaçao (hierna: 'het samengevat financieel verslag') is ontleend aan de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. (hierna: 'de vennootschap').

Naar ons oordeel is het bijgesloten en door ons voor identificatiedoeleinden geparafeerde samengevat financieel verslag in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. op basis van de grondslagen zoals beschreven in de toelichting van de geconsolideerde jaarrekening.

Het samengevat financieel verslag bestaat uit:

1. de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2019; en
2. de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019.

Samengevat financieel verslag

Het samengevat financieel verslag bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis International Financial Reporting Standards (IFRS). Het kennismaken van het samengevat financieel verslag en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. en onze controleverklaring daarbij. Het samengevat financieel verslag en de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 17 februari 2021.

De gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. in onze controleverklaring van 17 februari 2021.

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor het samengevat financieel verslag

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het samengevat financieel verslag op basis van de grondslagen zoals beschreven in de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Statutair gevestigd te Curaçao en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 96038.
BDO B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam "BDO" optreden. BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO netwerk en van elk van de BDO Member Firms.



Onze verantwoordelijkheden

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of het samengevat financieel verslag in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde geconsolideerde jaarrekening 2019 van Selikor N.V. op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met International Standard on Auditing (ISA) 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Curaçao, 16 september 2021

BDO B.V.
namens deze,

Was getekend

G.W.H.J. Glaudemans
Registeraccountant

Ref R21.172/jh/GG

> ADRESSEN EN TELEFOONNUMMERS

HOOFDKANTOOR SELIKOR NV

Parera z/n

Centrale en Klantenservice

434-1300

LANDFILL (MALPAIS)

869-8545

OVERSLAGSTATION (*Koraal Specht*)

434-1341



info@Selikor.com



www.selikor.com



Selikor NV

