



MINISTERIO
Asuntonan Economico, Comunicacion
y Desaroyo Sostenibel

Gobierno di Aruba
L.G Smith Blvd. 76
Oranjestad, Aruba
Tel. (297) 528 4900

Aan de Voorzitter der Staten van Aruba
Dhr. mr. E.G.A. Vrolijk
L.G. Smith Blvd. 72
Oranjestad
Alhier

STATEN VAN ARUBA
Ingek: 08 MAR 2023
Volgnr: IS/558/22-23

[Handwritten signature]

Datum: 8 maart 2023
Ons kenmerk: **BMEZCDO/1298**
Onderwerp: achtal vragen van Statenlid de heer Miguel J. Mansur (UV/22-2/125, d.d. 10 februari 2023)

Geachte voorzitter,

Naar aanleiding van de hieronder cursief gedrukte vragen van Statenlid Mansur, bericht ik u als volgt.

Nos fraccion ta compronde cu e doorlichting di Post Aruba (postkantoor) relaciona cu Landspakket ta completo.

Pregunta 1:

Minister por a comparti e doorlichting cu Palamento?

In het kader van het Landspakket Aruba maatregel B2 “Doorlichting van (semi)overheidsbedrijven en overheidsentiteiten”, heeft in 2022 een doorlichting plaatsgevonden van Post Aruba N.V. De doorlichting is uitgevoerd door PriceWaterhouseCoopers. Het volledige doorlichtingsrapport van Post Aruba N.V. doe ik u als **Bijlage 1** toekomen.

Minister nos ta compronde cu Telearuba actualmente ta un subsidiario di Setar.

Pregunta 2:

Minister por comparti cu Parlamento si Telearuba tin ‘financial statements’ separa di Setar?

[Handwritten signature]

Tele Aruba N.V. is een naar Arubaans recht opgerichte naamloze vennootschap, waarvan alle aandelen worden gehouden door Land Aruba. Tele Aruba N.V. dient derhalve te beschikken over eigen jaarrekeningen.

Alhoewel Telearuba onderdeel maakt van de geconsolideerde jaarrekening van SETAR N.V., beschikt Telearuba N.V. ook over een enkelvoudige jaarrekening die samengesteld wordt door een externe accountant. De financiële cijfers worden sinds 2004 op tijd opgemaakt en ingediend bij de aandeelhouder (maandlijks en jaarrekening conform statuten).

Telearuba N.V. kan volgens de volgende redenen, niet los gezien worden van SETAR, voor de strategische doeleinden:

- 1) Telearuba is de houder van de licentie ter exploitatie van een kabeltelevisie systeem, welke SETAR via een operating agreement exploiteert.
- 2) De belangrijke rol van nationale zender op Aruba en als aanbieder van lokale kanalen op kabeltv van SETAR (Telearuba draait momenteel kanalen 13, 23 en 49).
- 3) Telearuba heeft een belangrijk rol te spelen in geval van calamiteiten en in het algemeen als verschafter van voorlichting aan de bevolking o.a. door de overheid (artikel 18 Licentie Telearuba).
- 4) Zolang het Land Aruba het wenselijk acht zal SETAR de voorwaarden voor wat betreft Telearuba conform licentie/vergunning van Telearuba nakomen.

Pregunta 3:

Si e contesta na pregunta 2 ta afirmativo, Minister por comparti dicho documentonan cu Parlamento?

Bijgaand doe ik u de (geconsolideerde) jaarrekeningen 2021 van SETAR en diens dochterondernemingen toekomen (**Bijlage 2**). Aangezien sprake is van vertrouwelijk verstrekte bedrijfsinformatie wens ik de enkelvoudige jaarrekening van Telearuba N.V. vooraansnog ter inzage te leggen door tussenkomst van de Voorzitter van de Staten. Gaarne verneem ik van u wanneer de inzage zou kunnen plaatsvinden.

De jaarrekeningen voor het jaar 2022 zijn nog niet gereed en zullen zodra gereed eveneens worden aangeboden.

Pregunta 4:

Si e contesta na pregunta 2 ta negativo, Minister por comparti cu Parlamento ki documentonan di administracion financiero di Telearuba ta existi y Minister por comparti dicho documentonan cu Parlamento?

Niet van toepassing.

Nos fraccion a tuma nota di e gastonan excesivo di e fiesta di fin di aña di AZV. E instancia a gasta cerca di AWG 50.000,- (incluyendo banda) riba un fiesta na Renaissance island cu placa di

asegurado. Nos a tuma nota cu WEB a cancela su fiesta di fin di aña na Ritz-Carlton pero e hecho cu el a wordo planea mes na momento cu prijsnan ta halto pa cliente y reservanana ta na suelo ta preocupante. Te cu awor gastonan di fiesta di fin di aña di sector publico y semi-publico no ta regula y mirando e excesonan nos tin e siguiente preguntanan.

Pregunta 5:

Minister por comparti e gastonan complete di tur fiesta di fin di aña pa su Ministerio, departamentonan, instancianan y cualkier otro entidad cu ta cay bao Minister su responsabilidad pa separa incluyendo p.e. Setar?

Bureau Ministerie Economische Zaken, Communicatie en Duurzame Ontwikkeling

Voor wat betreft de kerstviering van mijn bureau kan ik u berichten dat ik de kosten voor het jaar 2021 geheel voor mijn eigen rekening heb genomen en uit privé middelen heb betaald. In 2022 was het kerstdiner voor eigen rekening van de medewerkers van mijn bureau en is de drankrekening door mij uit privé middelen betaald.

Met betrekking tot de onder mijn ministerie ressorterende diensten, directies en overheidsvennootschappen kan ik u het volgende berichten:

Bureau Intellectuele Eigendommen (BIE): uit verkregen informatie is gebleken dat er geen overheidsgelden zijn gebruikt met betrekking tot enige eindejaarsactiviteiten die door BIE zijn georganiseerd.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS): uit verkregen informatie is gebleken dat het door CBS georganiseerde eindejaarsfeest bekostigd is door het eigen personeel van CBS.

Directie Telecommunicatie Zaken (DTZ): uit verkregen informatie is gebleken dat het door DTZ georganiseerde eindejaarsfeest bekostigd is door het eigen personeel van DTZ.

Servicio na Defensa di Consumidor (SEDECO): uit verkregen informatie is gebleken dat geen middelen van het Land worden aangewend om eindejaarfeesten te organiseren.

Directie Economische Zaken, Handel en Industrie (DEZHI): uit verkregen informatie is gebleken dat het door DEZHI georganiseerde eindejaarsfeest sedert 1986 bekostigd wordt door het eigen personeel van DEZHI, financiële middelen van het Land worden hiervoor niet aangewend.

Sociaal Economische Raad (SER): uit verkregen informatie is gebleken dat door SER geen eindejaarsfeesten worden georganiseerd. Medewerkers van het secretariaat organiseren op eigen initiatief een (kerst)uitje, maar dat laatste gebeurt op eigen kosten.

SETAR NV: Ik heb begrepen dat SETAR elk jaar aan het einde van het jaar een activiteit voor haar werknemers en diens partners/echtgenoten organiseert.



De werknemers van Tele Aruba worden ook uitgenodigd om hieraan deel te nemen. Deze activiteit is bedoeld om de werknemers en hun familie te bedanken voor hun inzet gedurende het jaar. SETAR vindt het belangrijk om *human capital* te investeren.

Ter toelichting geldt nog het volgende:

Het jaar 2022 was heel bijzonder voor SETAR, omdat deze activiteit na 2 jaar pandemie weer georganiseerd kon worden. De kosten komen uit op Afl. 260 per persoon.

Gedurende de pandemie hebben SETAR's werknemers slechts één dag niet gewerkt en hebben zij, met groot gevaar voor besmetting, doorgewerkt om storingen bij bedrijven en huisadressen af te handelen, aangezien telecom voor het bedrijf als een essentiële dienstverlening wordt gezien. Alle werknemers en *contractors* zijn blijven werken en door het groot aantal projecten was tijdelijk extra mankracht nodig. SETAR had geen noodzaak voor de loonsubsidieregeling, ondanks dat het sluiten van de grenzen en de dalende economische activiteiten een grote invloed hadden op de geconsolideerde omzet van het bedrijf welke met 10% daalde. Het bedrijf is gedurende de pandemie verder gegaan met investeringen gefinancierd met eigen middelen en normale CAPEX-leningen. Sinds 1986 na de oprichting van SETAR S.G. en nu SETAR als private onderneming (met 100% aandelen van het Land) heeft SETAR nooit enige vorm van subsidie aangevraagd. Alle werknemers en de Directie hebben samen rond 5 miljoen aan de Fase bijgedragen. In deze activiteit van december werd hierbij stilgestaan en zijn de werknemers bedankt voor hun bijdrage.

FREE ZONE ARUBA NV: uit verkregen informatie is gebleken dat er geen eindejaarsfeest is georganiseerd voor het personeel van Free Zone Aruba N.V.

POST ARUBA NV: uit verkregen informatie is gebleken dat er geen kerstviering is gehouden. Aan het personeel is een tegoedbon gegeven waarmee een stuk ham en kip aangeschaft kon worden bij één van de lokale groothandelaren.

Pregunta 6:

Minister ta kere cu ta importante pa gobierno regula e fiestanan di fin di aña door di establece un suma maximo pa cabes cu por ser gasta?

Uit de informatie die ik heb ontvangen van de onder mij ressorterende diensten, directies en overheidsbedrijven, SETAR en Telearuba uitgezonderd, blijkt dat het de gewoonte is dat de georganiseerde eindejaarsfeesten – indien überhaupt daarvan sprake is – door het personeel zelf worden bekostigd. Daarvan uitgaande lijkt een door de minister vastgesteld maximum voor het organiseren van eindejaarsfeesten zoals door u wordt (voor)gesteld thans niet nodig. Indien er bij andere diensten, directies, overheidsbedrijven etc. wel sprake zou zijn van excessieve kosten betreffende personeelsfeesten dan zou hier inderdaad regels voor gesteld dienen te worden.



Pregunta 7:

Minister lo duna su apoyo na un iniciativa pa limita exceso y/ of abuso di organisacion di fiestanan di fin di año di sector publico y semi-publico?

Dienaangaande wordt verwezen naar het antwoord op voorgaande vraag. Indien onverhoopt mocht blijken dat misbruik en oneigenlijk gebruik wordt gemaakt van overheids gelden voor het bekostigen van eindejaarsfeesten, dan zal daar aan op gepaste wijze gevolg dienen te worden gegeven. Op medewerking dezerzijds kan dan gerekend worden.

Pregunta 8:

Finalmente nos fraccion lo aprecia si Minister por a comparti su CV cu Parlamento detayando su historia profesional di ultimo 20 año incluyendo fechanan na cual Minister a cambia di trabao, bufete y/ of funcion?

Mijn CV heb ik als **Bijlage 3** toegevoegd, waar u een overzicht ziet van mijn werkverleden.

Ik vertrouw erop dat de vragen van Statenlid de heer M.J. Mansur met het bovenstaande voldoende zijn beantwoord.

Hoogachtend,



mr. G.B. Wever

de minister van Economische Zaken, Communicatie en Duurzame Ontwikkeling

Bijlagen: (3)



MINISTERIO
Asuntonan Economico, Comunicacion
y Desaroyo Sostenibel

BIJLAGE 1

Doorlichting overheidsbedrijven Aruba

Post Aruba

2022-0212u/SM/lc/dvdk

Juli 2022



Disclaimer

Juli 2022

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

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

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

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

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

PwC

2



Selwyn Moons
+31 6 22 16 15 05

selwyn.moons@pwc.com

Onderwerp: Doorlichting overheidsbedrijven: Post Aruba NV
Datum: juli 2022

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

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

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

Met vriendelijke groet,

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

Selwyn Moons
Partner

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

Reikwijdte en proces: kwaliteit, diepgang en beschikbare informatie

Reikwijdte en Proces

Diepte van analyse

Beperkt  Uitgebreid

Toegang tot management

Geen  Goed

Toegang tot informatie

Beperkt  Uitgebreid

Duidelijkheid van informatie

Beperkt  Goed

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

Toelichting

De analyse is uitgevoerd in relatief kort tijdsbestek (~3 weken veldwerk en ~2 weken rapportage). De beschikbare tijd maakte het mogelijk een inzicht in Post Aruba op te bouwen. De diepgang van onze analyse wordt als gemiddeld beschouwd vanwege tekort schietende financiële inzichten en inzichten in belangrijke KPI's zoals postvolumes en andere prestatie-indicatoren. Ter mitigatie hebben wij onze inzichten opgebouwd door triangulatie van (externe) datapunten. De volgende pagina geeft hierover meer toelichting. Alternatieve aannames en/of parameters of ramingen van Post Aruba kunnen leiden tot andere uitkomsten en conclusies.

Wij hebben goede toegang gehad tot het management van Post Aruba – zij waren ook onze voornaamste contactpersonen. Wij hebben twee interviews gehouden met de directie om gegevens te verzamelen en veronderstellingen te verduidelijken, en vier interviews met personeelsleden van Post Aruba om hun organisatorische processen beter te begrijpen (Finance, HR, Operations en algemeen). Wij hebben ook een hoor- en wederhoor gesprek gehad op 1 juni 2022 om onze voorlopige hoofdbevindingen te bespreken en te valideren. De ontvangen commentaren op de concept-eindversie van dit rapport zijn op 29 juni met de directie en RvT gedeeld. Hun reactie hebben wij op 5 juli ontvangen en de verwerking ervan is door ons vastgelegd.

Dit verslag is gebaseerd op openbaar beschikbare informatie, interviews met Post Aruba en de documentatie van Post Aruba. Post Aruba heeft ons – voor zover aanwezig – de bedrijfsinformatie verstrekt voor de beoordeling van hun activiteiten. De belangrijkste prestatie-indicator, het aantal lokale poststukken verstuurd, was echter niet aanwezig of hebben we niet ontvangen.

Post Aruba heeft ons jaarrekeningen van 2016 t/m 2018 verstrekt. Geen van deze jaarrekeningen zijn gecontroleerd door een externe accountant. Voor het jaar 2019 is ons een uitdraai uit de financiële administratie verstrekt. Voor 2020 en 2021 hebben wij alleen overzichten van liquiditeitstekorten ontvangen. Dit ernstig gebrek aan financieel inzicht heeft gevolgen voor diepgang van deze doorlichting. De volgende pagina geeft hierover meer toelichting.

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

Door gebrek aan betrouwbare (financiële) gegevens, baseren wij onze inzichten op triangulatie van datapunten

Verantwoording analyse

Beperkingen in financiële gegevens

- Jaarverslagen zijn enkel beschikbaar over 2017 en 2018; deze jaarverslagen zijn (vooralsnog) niet ge-audit.
- Er worden geen budgetten voor afdelingshoofden opgesteld en kosten worden niet consistent bijgehouden
- Er zijn geen interne management / kwartaal / jaar rapportages beschikbaar
- Door o.a. wisselingen in boekhoudsysteem (Microsoft naar Exact) zijn veel na cijfers 2019 nog niet betrouwbaar.

Potentiële oorzaken voor gebrek aan financiële focus binnen Post Aruba NV omvatten 1) Afwezigheid Finance Manager, 2) Historische sturing op kasstromen / liquiditeit vs. resultaten, 3) Niet opbouwen van financiële processen en teams passend bij een NV

Aanpak PwC financiële analyse

Evaluatie bedrijfsresultaten op basis van ongecontroleerde 2016-2018 resultaten

Analyse kostenstructuur 2018 op basis van ongecontroleerde resultaten + vergelijking begrootte uitgaven 2018-2021 op basis van liquiditeitsbegrotingen ingediend bij Land Aruba

Analyse van liquiditeitstekorten 2017-2020, op basis van liquiditeitsbegrotingen ingediend bij Land Aruba

Overzicht van informele kapitaal stortingen vanuit Land Aruba naar Post Aruba NV

Door het combineren van verschillende data bronnen en momentopnames, reconstrueren wij een hoog-over beeld van de actuele financiële situatie van Post Aruba NV

Aanpak prestatie analyse

Post Aruba heeft ook een gebrek aan data betreffende de prestaties, in het speciaal het post volume. PwC heeft derhalve een aanname voor het post volume gedaan op basis van schattingen van management, internationale postvolumes en de ontwikkelingen in vergelijkbare Caribische eilanden.



Daar waar geen directe data vanuit Post Aruba beschikbaar is, hebben wij op indirecte wijze een beeld gevormd van ontwikkelingen over tijd op basis van aannames en management inschattingen.

Daar waar deze indirecte aanpak gevolgd is, wordt dit aangegeven met bovenstaand icoon.

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

Achtergrond

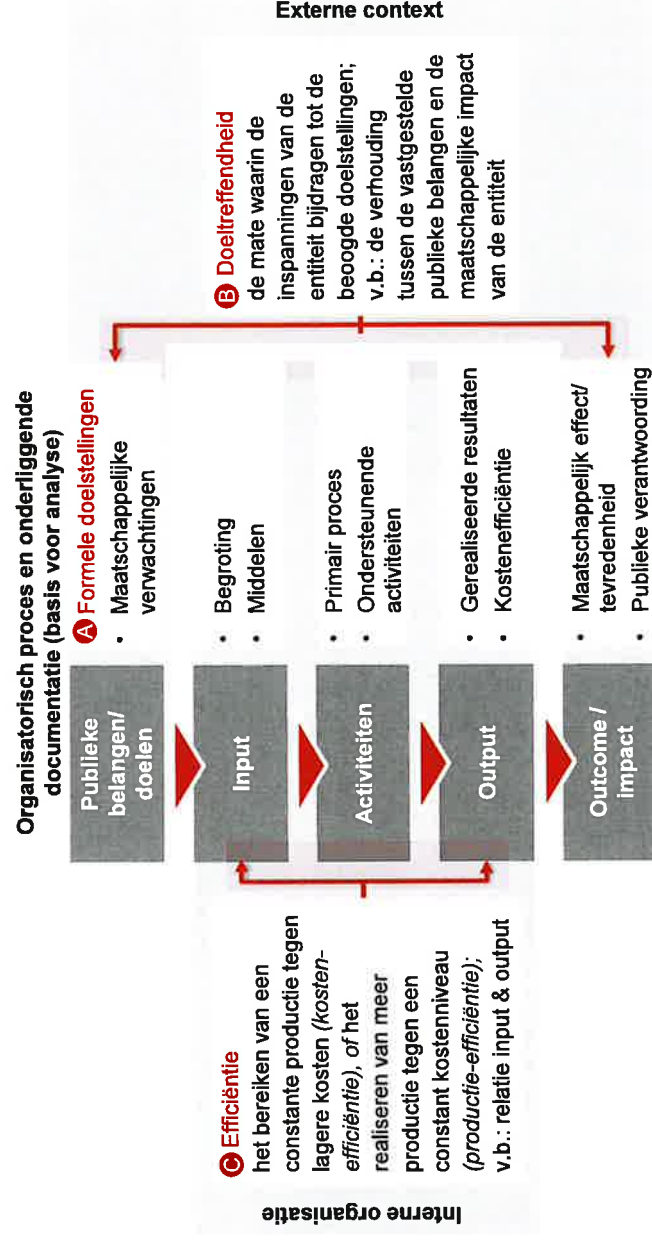
- Op 13 november 2020 hebben Aruba en Nederland de onderlinge regeling ondertekend voor de uitvoering van het Aruba Landspakket, dat tot doel heeft bij te dragen aan de veerkracht en robuustheid van de economie en samenleving van Aruba
- Initiatief B2; het doorlichten van zes (semi)publieke entiteiten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

Doelstelling

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

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

Theoretisch kader en het verband met onderzoeksresultaten



Onderzoeksaanpak

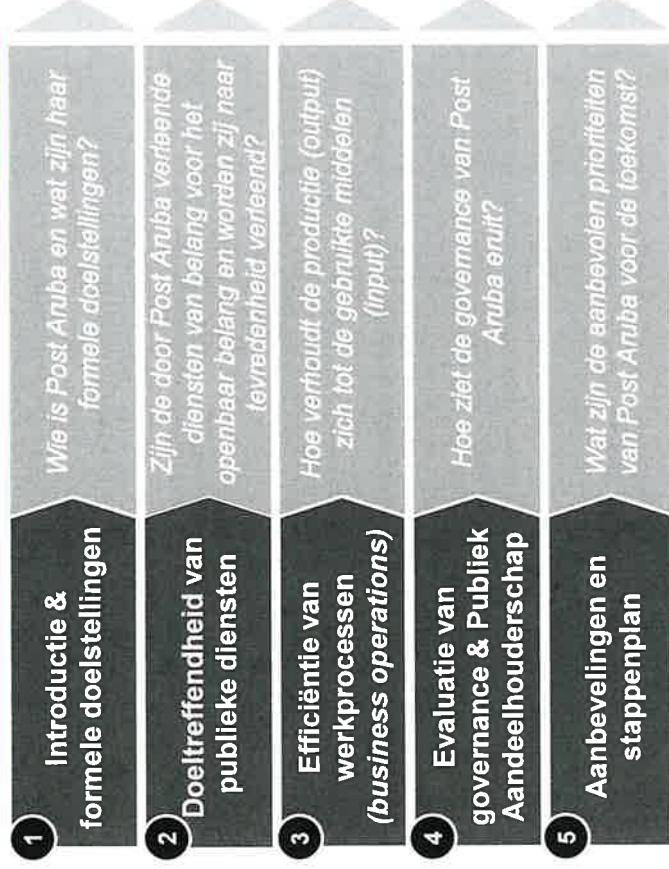
De analyse per entiteit wordt als volgt uitgevoerd:

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

Dit rapport is gestructureerd langs de vier onderzoeksvragen

Structuur van dit document

Hoofdstuk



Behandelde onderwerpen en kernpunten

- Bedrijfsprofiel
- Formele doelstelling
- Economische context
- Toegankelijkheid
- Betrouwbaarheid
- Betaalbaarheid
- Productiviteit
- Financiën
- Arbeidsvoorwaarden
- Governance structuur
- Publiek Aandeelhouderschap
- Belangrijkste aanbevelingen
- Opties
- Stappenplan
- Overzicht van activiteiten
- Overzicht van de organisatiestructuur

Managementsamenvatting

Achtergrond

Post Aruba N.V. is opgericht in 2005 vanuit haar voorganger Dienst Postertijen. Het doel van Post Aruba is het verzenden en bezorgen van brieven, pakketten en andere stukken in, van en naar Aruba in de ruimste zin van het woord. Het grootste deel van de omzet komt uit traditionele post (~79%), aangevuld met e-commerce (~4%) en niet-postale diensten (~17%), zoals het uitgeven van bijstandsgelden.

Deze doorrichting van Post Aruba vindt plaats binnen de context van het landspakket tussen Aruba en Nederland. De doorrichting is gericht op kosten en effectiviteit van overheidsbedrijven. Binnen deze evaluatie van Post Aruba staat de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie centraal.

Toegevoegde waarde van het publiek aandeelhouderschap

Ondanks het in het Postbesluit vastgestelde alleenrecht op poststukken tot 2kg, heeft Post Aruba NV in de praktijk op geen enkele dienst een monopoliepositie en opereert zij volledig concurrerende markt. Post Aruba is tegelijkertijd gebonden aan wettelijk vastgelegde verplichtingen, zoals het hanteren van minimumtarieven en het bedienen van niet-rendabele gebieden. Als gevolg hiervan is een verstoorde marktwerking ontstaan waarin concurrenten winstgevende activiteiten kunnen selecteren tegen marktconform tarief ('cherry picking'). Dit maakt het voor Post Aruba moeilijk winstgevend te opereren. Tegelijkertijd moet benoemd worden dat de dienstverlening van Post Aruba op betrouwbaarheid en accuraatheid niet concurrerend is.

De waarde van het publiek aandeelhouderschap is gelegen in de mogelijkheid van de overheid om via haar rol als enig aandeelhouder tarieven vast te stellen en zo de posttarieven te reguleren.

Dit instrument is alleen zinvol als Post Aruba als monopolist kan opereren. Aangezien concurrentie wordt toegestaan/gedoogd, heeft deze regulering in praktijk tot de situatie geleid dat Post Aruba de verliezen van een door de overheid vastgesteld laag tarief niet kan goedmaken door een monopoliepositie op rendabele diensten. De toegevoegde waarde van het publiek aandeelhouderschap is door de gedoogde concurrentie zeer beperkt.

Deze constatering hebben tevens tot gevolg dat de resultaten uit de analyses van de effectiviteit en efficiëntie van Post Aruba beperkte waarde hebben. Ook kleuren deze constatering de aanbevelingen voor het vervolg.

Effectiviteit

Effectiviteit van Post Aruba is gedefinieerd als de mate waarin de inspanningen van de organisatie bijdragen aan de toegankelijkheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid van post services.

Post Aruba's services zijn **toegankelijk** voor commerciële klanten, publieke organisaties en inwoners van Aruba doordat zij een breed service portfolio van post (gerelateerde) diensten aanbiedt, inclusief de mogelijkheid om online te bestellen bij buitenlandse webshops (e-commerce). In poging de operatie aan te laten sluiten bij de sterk dalende volumes (-58% lokale volumes) heeft Post Aruba twee branches gesloten en de frequentie van verschepping van post naar de airport verlaagd.

Post Aruba heeft zeer beperkt inzicht in indicatoren die de **betrouwbaarheid** van de dienstverlening omvatten. Sturing op betrouwbaarheid van de dienstverlening kan daarmee slechts beperkt plaatsvinden. Zo is zowel de lokale als de internationale *bezorgduur* significant langer (3 tot 10 keer) dan die van andere Caribische eilanden.

Managementsamenvatting

Daarnaast heeft Post Aruba zeer beperkt zicht op de *accuraatheid* van postbezorging en de oorzaken hiervan. De indicatoren die bekend zijn, zoals het aantal niet af te leveren internationale poststukken, laten zwakke resultaten zien (10 tot 40% wordt niet afgeleverd).

Tarieven voor brieven en PO-boxen zijn wettelijk vastgelegd en sinds 2002 niet gewijzigd, met als resultaat dat deze services **betaalbaarder** zijn geworden. Deze services zijn ook betaalbaar vergeleken met andere Caribische eilanden en zeer betaalbaar vergeleken met commerciële alternatieven (prijsverschil x4,5). De tarieven voor pakketten zijn niet wettelijk vastgelegd en mogen daarmee bijgesteld worden. De tarieven voor pakketten verzonden door Post Aruba zijn hoog in vergelijking met andere Caribische eilanden, maar door concurrentie zijn er op Aruba een zeer betaalbare alternatieven voorhanden.

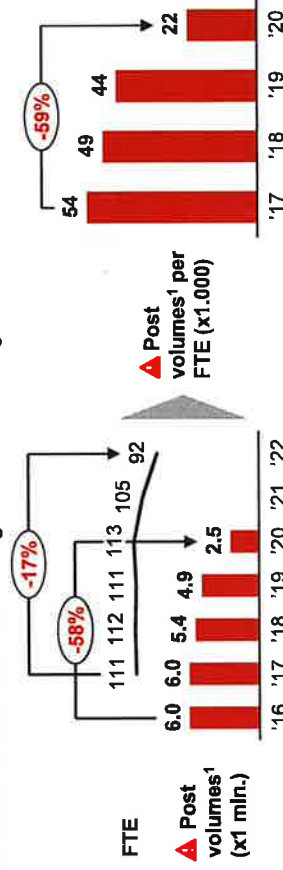
Efficiëntie

Efficiëntie is gedefinieerd als een afname in kosten tegen gelijkblijvende resultaten of verbeterde resultaten tegen een constant kostenniveau.

Ondanks de druk op het bedrijfsmodel door sterk afnemende volumes is het personeelsbestand beperkt meebewogen. Door deze afname in volumes tegen een relatief constant aantal FTE is de **productiviteit** ook sterk afgenomen (-59%). Ondanks druk op de productiviteit is het aandeel overhead nagenoeg constant gebleven en bovendien hoog vergeleken met de benchmark ('22: Post Aruba 29% vs. benchmark overheidsentiteiten 22%).

Het personeelsbestand is inmiddels (in '22) teruggebracht naar 92 FTE, dit is nog steeds hoog vergeleken met de benchmark Caribische eilanden, zowel in relatie tot het aantal inwoners als het oppervlakte van de eilanden.

Krimp van het personeelsbestand van Post Aruba vindt organisch plaats (vacatures door vertrekkend personeel worden niet ingevuld). Dit leidt tot 'gaten' in de organisatiestructuur en een mix van onlogische en inefficiënte aansturinglijnen. Dit komt de efficiëntie van de organisatie niet ten goede.



Ondanks beperkt inzicht in financiële prestaties, wijzen resultaten over 2016 – 2018 op sterk verlieslatende operaties met jaarlijks >70% negatieve winstmarge. Inkomsten laten elk jaar een daling zien en zijn structureel te laag om de kosten te dekken. Om kostendekkend te opereren zouden tarieven bijna moeten verdubbelen.

De **financiële positie** van Post Aruba is daarmee precar. Als gevolg van jaarlijkse verliezen zijn de geaccumuleerde tekorten sinds 2005 opgelopen tot Afl. 52 mln. Ook is Post Aruba's liquiditeits- en solvabiliteitspositie zeer kwetsbaar. Post Aruba is daarmee nagenoeg volledig afhankelijk van de overheid middels informele kapitaalstortingen (Afl. ~4 mln. per jaar) en een sanering in 2019. Daarbij is de overheid van Aruba ook de grootste schuldeiser van Post Aruba.

De secundaire **arbeidsvoorwaarden** zijn vastgelegd in een CAO, die sinds 2012 niet is bijgesteld. De salarissen zijn per '22 met 12,6% naar beneden bijgesteld.

Managementsamenvatting

Governance

Post Aruba is een Naamloze Vennootschap (NV) die een tweevoudige-governance structuur met een RvC en vergadering van aandeelhouders (AvA) volgt. Post Aruba heeft sinds 2021 een nieuwe RvC bestaande uit 4 leden (maximaal 5 toegestaan). In de periode daarvoor, 2017 – 2021, heeft Post Aruba geen RvC gehad. Gedurende deze periode werden beslissingen genomen door de minister vanuit de AvA. Naast de RvC en de AvA valt Post Aruba ook onder toezicht van de Centrale Bank in verband met de licentie voor het uitvoeren van financiële services.

Gegeven de aard van operationele proces van Post Aruba, is de governance structuur van een vennootschap en de daarbinnen gekozen inrichting van management en toezicht conform BW2 logisch te noemen.

Aanbevelingen

Gegeven de situatie van reeds aanwezige meerdere aanbieders van post (-gerelateerde) diensten en de beperkingen die dit oplevert voor de mogelijkheid voor Post Aruba om efficiënt en effectief te zijn, luidt de centrale aanbeveling aan de overheid van Aruba om de ontstane situatie te formaliseren door vrije marktwerking toe te staan op alle post (gerelateerde) diensten. Borging van publieke belangen vraagt vervolgens om overheidsinspanning door via concessie of subsidie (geselecteerde) partijen te verplichten ook de onrendabele delen van de dienstverlening te af te dekken tegen vooraf bepaalde tarieven en serviceniveaus.

De volgende aanbevelingen gericht op de toekomst van Post Aruba zijn geformuleerd binnen deze context van een geïberaliseerde postmarkt.

De aanbevelingen voor de nabije toekomst van Post Aruba luiden:



Verkrijg zo snel mogelijk inzicht in de huidige financiële status van de onderneming en de kern KPI's op het operationele proces. Zonder dit basisinzicht is geen effectieve sturing op de organisatie mogelijk. Informeer en betrek de overheid van Aruba als aandeelhouder en de belangrijkste schuldeisers van Post Aruba bij de verkregen actuele inzichten.



Herijk het dienstverleningsconcept van Post Aruba. Het palet van dienstverlening is nu te breed: sommige onderdelen zijn verlieslatend omdat er geen of zeer beperkte vraag is, andere omdat er (ver) beneden de kostprijs wordt aangeboden. Op weer andere onderdelen woedt hevige concurrentie (bv. pakketbezorging) en is winstgevend in zichzelf al een uitdaging. Post Aruba zal, geholpen door haar aandeelhouder, moeten kiezen voor een nieuw – afgeslankt – dienstverleningsconcept en daarbij een afweging nodig is tussen niveau en prijs van service en een lange termijn strategie voor winstgevendheid.



Herijk de organisatie aan de nieuwe strategie. Het is lastig voorstelbaar dat bij een nieuw en afgeslankt dienstverleningsconcept de huidige organisatie-omvang van 92 FTE passend is. Stel dus een reorganisatieplan op. Neem hierin ook interne en externe prestatie-indicatoren waarop gestuurd kan worden op. Zoek eventueel verdere assistentie van Wereldbank, OECD of Nederland.

Wij achten het concurrerend vermogen van Post Aruba laag omdat i) er geen inzicht in de actuele financiën en kern-kpi's is, ii) het inzicht dat er wel is, een zeer precair beeld laat zien en iii) de gesprekken met directie en management niet het beeld opleveren dat de situatie snel verbeterd. Gevolg van deze constatering is dat de aandeelhouder er rekening mee moet houden dat Post Aruba een zeer beperkt marktaandeel zal hebben.

Sectie 1: Introductie

Hoofdstuk

1

Introductie &
formele doelstellingen

Wie is Post Aruba en wat zijn haar
formele doelstellingen?

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

Post Aruba NV is in 2005 opgericht en biedt post (gerelateerde) diensten aan binnen Aruba

Introductie in Post Aruba

Informatie over de organisatie		Bedrijfsmodel en aanbod	Geschiedenis
Locatie	Oranjestad		
Werknemers	90 FTE (2022)		
Sector	Postale diensten	<ul style="list-style-type: none">• Post Aruba biedt de volgende post en post-gerelateerde diensten aan:<ul style="list-style-type: none">– Collectie en bezorging van lokale en internationale brief en pakket post– Verkoop van postzegels– Express Mail Services (EMS)¹– Verhuur van PO bussen	1991 Oprichting bij Landsverordening Dienst Posterijen Aruba
Kernactiviteiten	Pakket en briefpost, postzegels, E-post en EMS ¹	<ul style="list-style-type: none">• Het hoofdkantoor en sorteercentrum is gesitueerd in Oranjestad; daarnaast heeft Post Aruba een kleiner postkantoor (met PO verhuur) in San Nicolas en worden internationale stukken ontvangen / verstuurd vanaf Queen Beatrix International Airport (Oranjestad)	2005 Oprichting Post Aruba N.V. uit Dienst Posterijen Aruba
Management	Raymond Guillermo (Directeur)		2018 UPU review 'Operational readiness for e-commerce'
Oprichtingsjaar	2005		2020 Uitbraak covid-19 pandemie
Eigendomsstructuur	NV (Land Aruba 100% shareholder)	<ul style="list-style-type: none">• Diensten worden aangeboden aan particuliere, commerciële en overheidsklanten; lokale postbezorging wordt vrijwel volledig voor bedrijven uitgevoerd	2021 Instelling nieuwe RvC
Externe partners	n/a		

PwC
¹ Express Mail Services
Bron: Landsverordening Post Aruba (2005); Postverordening (1997); Postbesluit (1999); Internationaal Postbesluit (1999); Akte van Oprichting (2005)

Post Aruba is opgericht met strategie om middels diverse post-gerelateerde diensten een winstgevend model te realiseren

Formele doelstellingen

Formele doelstellingen¹

- De vennootschap Post Aruba heeft ten doel:
 - De verzending en bezorging van brieven, pakketten en andere stukken in, van en naar Aruba in de ruimste zin des woords
 - De verrichting van andere aanvullende en facilitaire diensten voor zichzelf en ten behoeve van derden, waaronder koeriersdiensten, financiële en bancaire diensten, direct mail, digitale dienstverlening en detailhandel
 - Het deelnemen in en het voeren van beheer over andere ondernemingen, die een soortgelijk doel hebben
- Post Aruba is belast met het vervullen van de door de Universal Postal Union gestelde 'Universele Post-Dienstverlening' (UPD) welke de publieke belangen betaalbaarheid, toegankelijkheid, en kwaliteit beschermt?
- Dienst Posterijen, en vervolgens Post Aruba N.V., heeft wettelijk monopolie voor het vervoer van brieven tot 2000 gram; er dient nadrukkelijk sprake te zijn van een commerciële, markt- en winstgerichte werkwijze

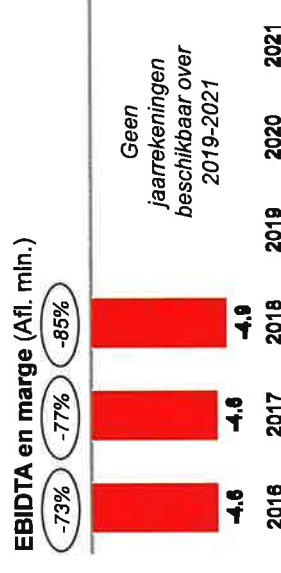
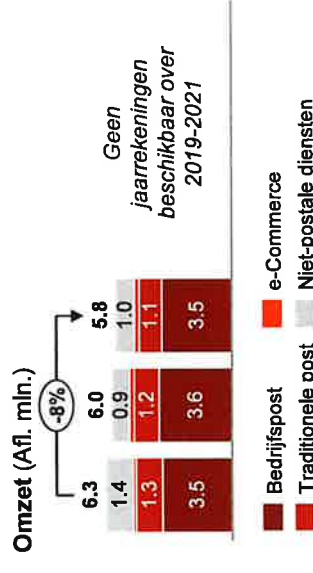
Strategie

- Missie en visie van Post Aruba reflecteert breed service portfolio gericht op zowel particuliere klanten als zakelijke klanten:

Missie: 'Our basic mission is to provide prompt, reliable and efficient postal pick up/delivery service locally and internationally. However, and taking into consideration the trends in the business world, our mission is: Provide the clients with a broad line of products and services that go from the traditional postal pick up/ delivery service to financial services and a new line of services adapted to the needs of the corporate clients in Aruba.'

Visie: 'We are a company with a modern vision that help people to communicate and help businesses grow in a professional way by managing their flow of mail and information.'

Financiële gegevens



Formele taken van Post Aruba en waarborging randvoorwaarden zijn vastgelegd in Landsverordening, Postbesluit, en Akte van Oprichting

Taken & randvoorwaarden

Formele taak van Post Aruba wordt gedefinieerd in oprichtings- en wettelijke documenten...



Diensten

Akte van Oprichting (2005)

- Post Aruba dient verzending en bezorging van brieven, pakketten en andere stukken van en naar Aruba aan te bieden
- Daarnaast mag Post Aruba actief zijn in aanvullende en facilitaire diensten (incl. koeriers- en financiële diensten)



Prijspunt

Postbesluit Artikel 13 (1991, 1999 en 2002); Intl. Postbesluit, Artikel 6 (1991, 1999 en 2002)

- Vergoedingen voor port tarieven (nationaal en internationaal) zijn wettelijk vastgelegd middels Postbesluiten
- Wijziging in tarieven is enkel mogelijk middels wetswijziging



Servicelevel

n/a

Er zijn geen vereisten voor service level vastgelegd (bijvoorbeeld collectie / bezorgmomenten, aantal brievenbussen per inwoner)

...waarbij **randvoorwaarden voor succesvolle operatie** wettelijk zijn gewaarborgd



Monopolie positie

Artikel 2, Postbesluit (1991, wijzigingen 1999 en 2002)

- Anderen dan Dienst Posterijen mogen tegen vergoeding enkel brieven vervoeren indien:
 - ✓ In opdracht van Dienst Posterijen;
 - ✓ > 2000 gram;
 - ✓ Voldoende gefrankeerd en bestemd binnen de kring van één kantoor van de posterijen;
 - ✓ Uitsluitend betrekking hebben op de voorwerpen waarmee zij worden vervoerd;
 - ✓ Afkomstig zijn van één afzender of van personen die tot één huishouden behoren

Landsverordening en bijbehorende memorie van toelichting verwijzen naar concurrentie Postbesluit; echter is geen **additionele concessie** verleend aan Post Aruba voor postbezorging

Vastgelegd

Niet vastgelegd

Bij oprichting van Post Aruba waren onzekerheden betreffende winstgevende exploitatie postale voorziening reeds bekend

Uitdagingen tijdens oprichting Post Aruba N.V. (2005)



Wereldwijde trends in dalende postvolumes

'...dat over de gehele wereld sprake is van een **tendens van dalende postvolumes**.'

– Memorie van toelichting Landsverordening

- De regering van Aruba is stellig van oordeel dat de toekomst van postwezen afhangt van de mogelijkheid om zich aan deze nieuwe ontwikkelingen aan te passen (red. postale hervorming)
- Voorgesteld is dat dit bijvoorbeeld kan middels direct mail of het aanbieden van digitale bestelling van goederen (red. e-Commerce)



Historische problemen in operaties Dienst Posterijen

'...de gestaag verslechterde dienstverlening door de Dienst Posterijen... is onder meer te wijten aan **onvoldoende investeringen in postale voorzieningen** vanwege precaire overheidsfinanciën en aan gebrek aan personeelsbeleid.'

– Memorie van toelichting Landsverordening

- Het niet kunnen of zelfs willen voldoen aan de eisen van de klant kan ertoe leiden dat klanten overstappen naar concurrenten
- Deze gestaag verslechterde dienstverlening wordt derhalve ook genoemd als de voornaamste oorzaak voor het opkomen van (sterke) concurrentie



Wettelijke monopolie positie vs. daadwerkelijke commerciële activiteiten

'...dat ook het afsluiten van de postale markt met behulp van een wettelijke monopoliepositie voor de Dienst Posterijen deze ontwikkeling [**sterk toenemende concurrentie van privéondernemingen**] niet kan tegenhouden.'

– Memorie van toelichting Landsverordening

- Post Aruba was gezien de verslechterde dienstverlening niet in staat om te concurreren met andere partijen – derhalve wordt genoemd dat het bestaansrecht van Post Aruba enkel wordt ontleend aan haar monopoliepositie
- Desalniettemin hebben wij geen beleid ten aanzien van het bewaken van de monopolie positie geconstateerd

Landsverordening (2005) benoemt noodzaak voor hervormingen – deze zijn niet of beperkt uitgevoerd

Voorgestelde postale hervorming voor Post Aruba NV (2005)



Uitgevoerde initiatieven

- Na oprichting ontving Post Aruba NV gedurende jaar 2005 – 2009 **kapitaalstortingen vanuit Land Aruba** (variërend tussen Af. 1 mln. en 5,8 mln.¹ – vanaf 2008 zou Post Aruba NV structureel winstgevend moeten zijn)
- Gedurende deze periode diende Post Aruba een **‘Postale Hervorming’** door te maken, waarin een zelfstanding, commercieel interessant en onafhankelijk bedrijf wordt neergezet¹
- Management geeft aan dat business plan beperkt is neergezet na overgang, en dat **volwaardige postale hervorming niet gerealiseerd is**
- Vb. e-Commerce maakt in de meest recente cijfers slechts ca. 4% van de totale omzet uit

Wettelijke verplichtingen maken commerciële uitbating door Post Aruba op de Arubaanse postmarkt uitdagend

Competitief landschap Post Aruba NV

Huidige Competitief landschap



Weergegeven stakeholderveld niet uitputtend

Positie Post Aruba in competitief landschap

- Post Aruba NV is actief in verschillende post (gerelateerde) diensten; traditionele brief- en pakketpost, koeriersdiensten (EMS), verhuur van PO boxen, en e-commerce
- Ondanks postbesluit welke concurrentie op poststukken <2kg dient te weerhouden, heeft Post Aruba NV op geen enkele dienst een monopolie positie, concurrentie is aanwezig en wordt gedoogd
- In tegenstelling tot commerciële concurrenten, is Post Aruba wél gebonden aan wettelijk vastgelegde verplichtingen, wat o.a. activiteiten impliceert in:
 - Het bedienen van moeilijk toegankelijke gebieden
 - Het leveren van massapost (tegen lagere marges)
 - Het aanbieden van services tegen wettelijk vastgelegde tarieven
- Als gevolg ontstaat een risico op een verstoorde marktwerking waarin concurrenten winstgevende activiteiten kunnen selecteren tegen marktconform tarief

Post Aruba heeft twee postkantoren waar poststukken worden geïncubated, gesorteerd en afgeleverd

Waardeketen



Collecteren

Traditionele post

- Post Aruba heeft postkantoren in Oranjestad en San Nicolas
 - Op de postkantoren kunnen poststukken worden afgegeven en opgehaald bij de loketten; brieven kunnen hier ook in de brievenbus worden gestopt
 - Op de postkantoren worden ook verpakkingsmaterialen verkocht
- Tegen vergoeding haalt Post Aruba bulk-mail op bij bedrijven

- Inkomende internationale poststukken worden dagelijks op het vliegveld opgehaald – het overgrote deel komt aan op maandag

e-Commerce: Klanten kunnen via e-Post-portal producten van Amerikaanse webshops bestellen

PO box: Post Aruba heeft PO boxen beide postkantoren en in Santa Cruz



Sorteren

- Het sorteerproces bestaat uit twee onderdelen:

- **Voorsorteren:** sorteersorteren alle poststukken in 32 routes (24 routes in Oranjestad en 8 routes in San Nicolas)
- **Instraten:** Bezorgers sorteren vervolgens de routes op volgorde van straat. Een route bestaat uit 24 vakjes – elk vakje beslaat ca. 50 adressen

- Pakketten <2kg worden op een soortgelijke manier gesorteerd; pakketten >2kg worden op het postkantoor gelegd en de ontvanger ontvangt een notificatie

- Internationale inkomende pakketten (incl. besteld via e-Commerce) worden handmatig door de Douane gecontroleerd en ingevoerd



Bezorgen

- Bezorgers die de route hebben ingestraat bezorgen de poststukken ook zelf – elke route wordt elke dag gereden
- Lokale post wordt bezorgd met scooters; internationale post worden naar het vliegveld gebracht met auto's
- Kleine pakketten (<2kg) worden thuisbezorgd; grote pakketten (>2kg) kunnen opgehaald worden op het postkantoor

Overige services

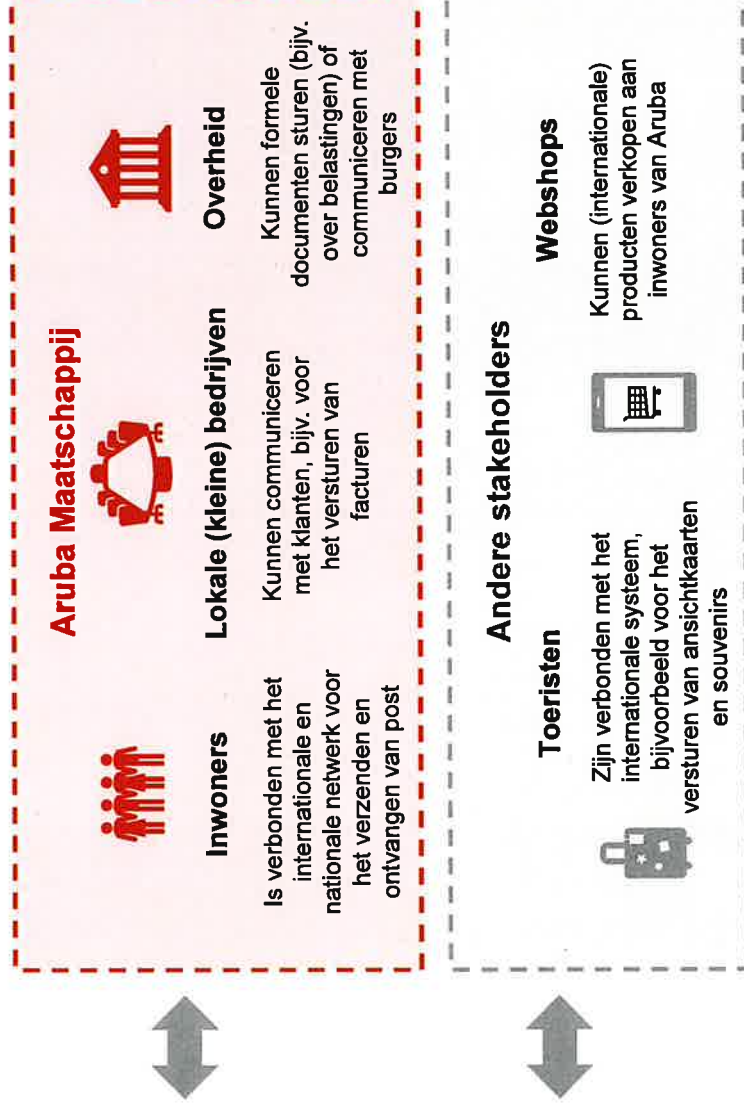
- Eén zaterdag per maand geeft Post Aruba bijstandsgelden aan gerechtigden uit op het postkantoor – de loketten zijn op deze zaterdag daar speciaal voor geopend
- Post Aruba verhuurt ook kantoorruimtes op het postkantoor in Oranjestad aan de overheid

Post Aruba acteert als nationale post aanbieder van Aruba en bedient zowel de B2B en B2C sector

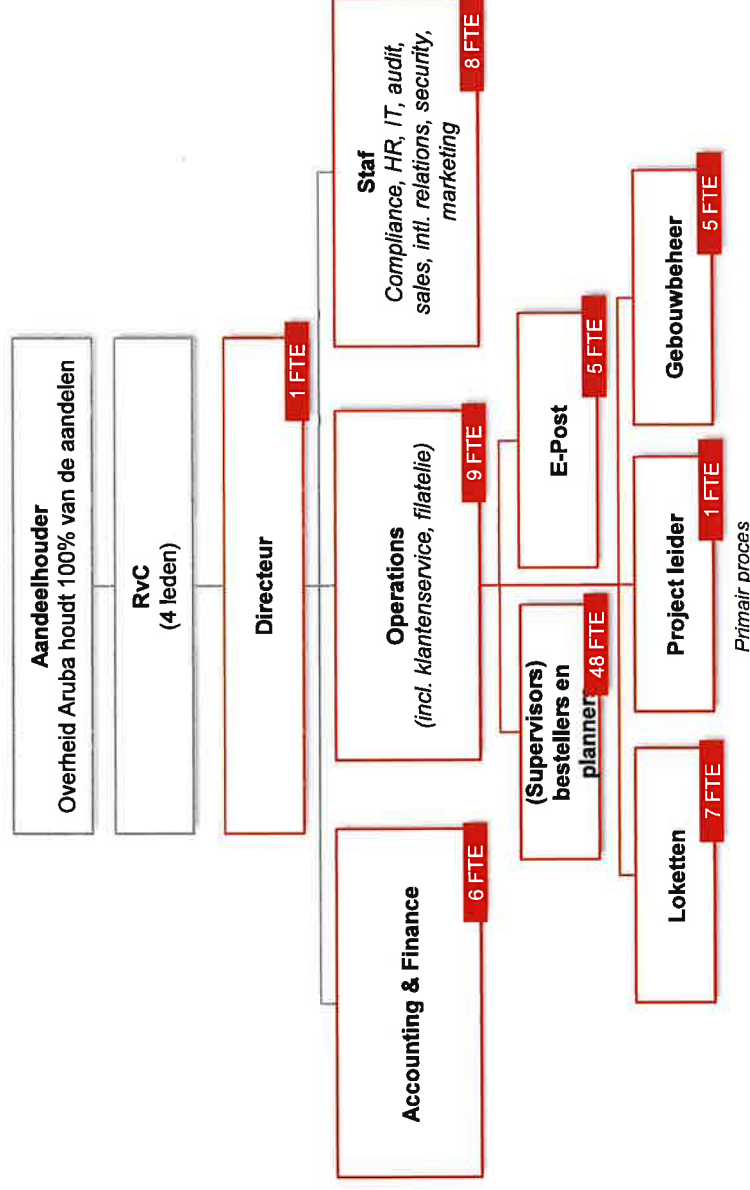
Formele doelstellingen

Post Aruba formele doelstellingen¹

- De verzending en bezorging van brieven, pakketten en andere stukken in, van en naar Aruba in de ruimste zin des woords
 - De verrichting van andere aanvullende en facilitaire diensten voor zichzelf en ten behoeve van derden, waaronder koeriersdiensten, financiële en bancaire diensten, direct mail, digitale dienstverlening en detailhandel (niet uitgevoerd)
 - Het deelnemen in en het voeren van beheer over andere ondernemingen, die een soortgelijk doel hebben
- Post Aruba heeft wettelijk monopolie voor het vervoer van brieven tot 2000 gram



Organisatie omvat 90 FTE en is gestructureerd in operations (~74%), finance en staf functies Organisatiestructuur van Post Aruba, mei 2022



Observaties

- Post Aruba heeft per april 2022 90 FTE in dienst
- Afdelingen zijn gestructureerd naar functie, waarbij operations het grootste deel van de organisatie betreft (~47%)
- Sinds 2017 is het personeelsbestand met ~23% geslonken (in 2017 had Post Aruba 111 FTE in dienst)
- Post Aruba heeft geen reorganisaties doorgemaakt – het personeelsbestand is daarmee grotendeels organisch ingekrompen

Sectie 2: Effectiviteit

Hoofdstuk

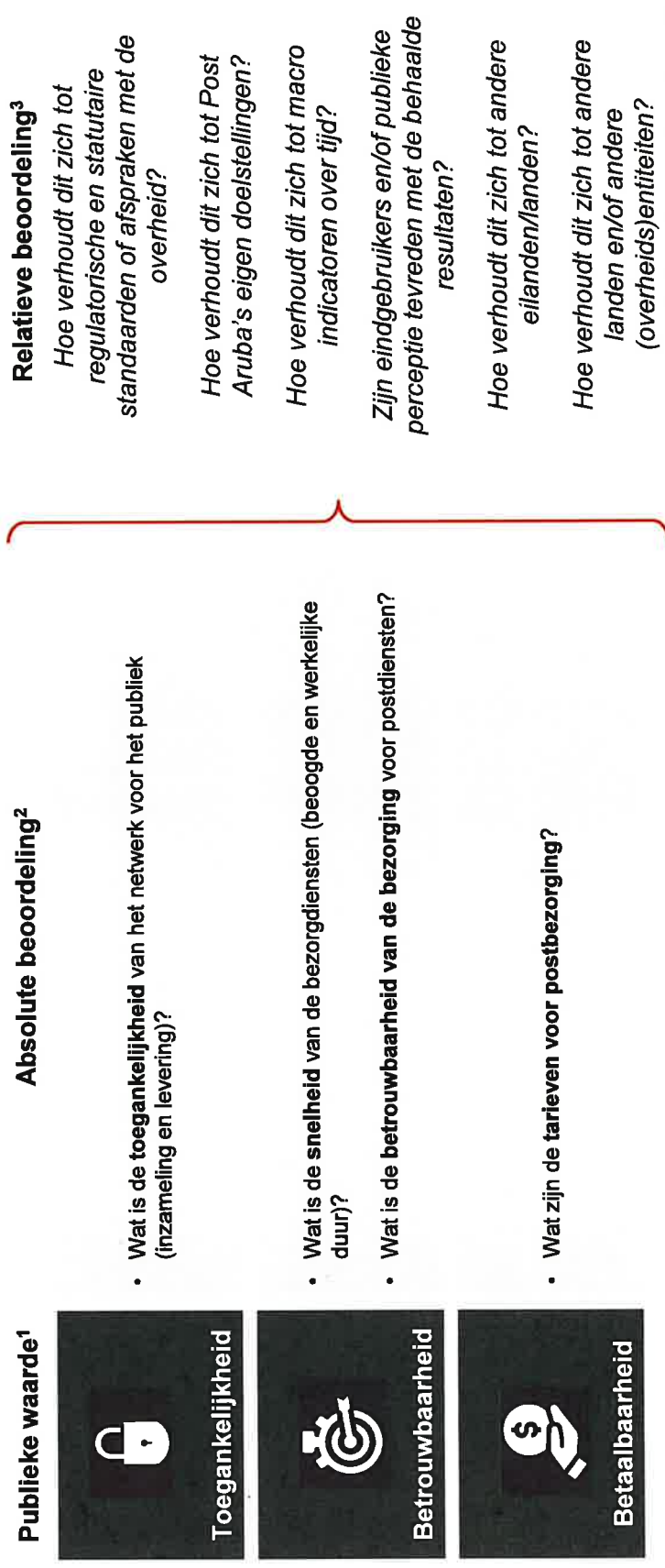
2 Doeltreffendheid van
publieke diensten

Zijn de door Post Aruba verleende
diensten van belang voor het
openbaar belang en worden zij
naar tevredenheid verleend?

- A. Toegankelijkheid
- B. Betrouwbaarheid
- C. Betaalbaarheid

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

Drijvers van publieke waarde





1) Publieke waarden volgen uit statuten, landsverordening en memorie op landsverordening; 2) Initieel overzicht, focus kan veranderen o.b.v. voortschrijdend inzicht en beschikbaarheid van data; 3) De relatieve beoordeling wordt uitgevoerd afhankelijk van beschikbare informatie; indicatief in volgorde van belangrijkheid

Post Aruba biedt breed portfolio van post (gerelateerde) diensten aan (commerciële) bedrijven en inwoners van Aruba

Serviceportfolio


Particuliere post 19% inkomsten

-  • **Collecteren** van brieven in twee brievenbussen (op postkantoor) en **bezorgen** van brieven en kleine pakketten (< 2kg) thuis
- **Afgeven** van grote pakketten (> 2kg) op één van de twee postkantoren in Oranjestad of San Nicolas
- Aanbieden van **expres post (EMS)**

-  • Verhuren van **PO boxen** in Oranjestad, San Nicolas en Santa Cruz
- Consumenten gebruiken PO boxen met name om privacy redenen of voor het opvangen van grote hoeveelheden bedrijfspost


-  • Verkoop van **Arubaanse postzegels** (filatelie) en **verpakkingsmateriaal** zoals dozen en enveloppen

Bedrijfspost 60% inkomsten

-  • Aanbieden van **corporate services** zoals:
 - **messenger services** (e.g. voor het collecteren van betalingen)
 - **fast services** (e.g. koerierservices en premium services)
 - **ongeadresseerde post bezorging** (e.g. flyers)

-  • Aanbieden van services voor **small business** aan zoals:
 - **direct mail**: het sturen van o.a. brochures, gratis samples en vouchers voor het aantrekken en binden van (nieuwe) klanten
 - **pakket post service**: het versturen van kleine pakketten

e-Post 4% inkomsten





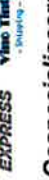



-  • Aanbieden van **e-Post**: e-Commerce pakketten van internationale webshops via een US post adres door laten sturen naar Aruba

Niet-postale services 17% inkomsten

- **Uitkeren bijstandsgelden**: bijstandsgerechtigden van Aruba kunnen bijstandszegels op één zaterdag in de maand ophalen op het postkantoor)
- **Verhuur kantoorruimte**: kantoor- of vergaderruimtes kunnen gehuurd worden op het postkantoor van San Nicolas
- **Postwissel**: het aanbieden van Moneygram is gestopt in 2017

PwC
1) O.b.v. inkomsten 2018
Bron: Financial statement Post Aruba (2018); Uitsplitsing postale kosten (2016 t/m 2018)

Ondanks restricties in het Postbesluit overlapt het service portfolio van concurrenten volledig met Post Aruba

									
		Directe concurrenten Aruba	Bodes / eenmanszaken	Internationale concurrenten	Gespecialiseerde service				
 <p>Lokale brieven en pakketten (incl. bulk mail)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd 3 – 10 werkdagen Lokale post (incl. bulk) en pakketten (< 2kg) voor inwoners en bedrijven (grote bedrijven en small business) Express service 	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd variëren van <1 uur tot een weekend Lokale (bulk) post en pakketten voor inwoners en bedrijven Express services 	<ul style="list-style-type: none"> > 2 concurrenten Levertijd 1 à 2 dagen Focus op verzenden lokale post van inwoners en small business Express service 	<ul style="list-style-type: none"> DHL Levertijd <1 dag Lokale (bulk) post en pakketten voor inwoners en bedrijven (IBS focus enkel op bedrijven) Express service 	n/a				
 <p>Internationale brieven en pakketten (excl. e-commerce)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd 6-15 werkdagen Internationale brieven en pakketten tot 20 kg Verscheperen naar 200+ landen Express service 	<ul style="list-style-type: none"> Min. 2x per week verzending Internationale brieven en pakketten zonder gewicht limiet Verscheperen naar 200+ landen Contracten met vele internationale partners Express services 	<ul style="list-style-type: none"> > 2 concurrenten Beperkt aantal directe links met internationale landen beperkt 	<ul style="list-style-type: none"> > 5 concurrenten Levertijd max. 8 dgn. Internationale brieven en pakketten tot 1.000 kg Verscheperen naar 220+ landen Express service 	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd < 30 dagen Enkel verzending naar specifieke landen zoals Peru en Venezuela Express service 				
 <p>e-Commerce</p>	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd onbekend incl. notificaties Enkel pakketten < 2 kg thuisbezorgd Pakketten > 2 kg kunnen opgehaald worden in Oranjestad of Sint Nicolas van 7:30 – 16:30 uur Fun Miles spaarprogramma 	<ul style="list-style-type: none"> Levertijd < 7 dagen incl. notificaties Alle pakketten worden gratis thuisbezorgd Betalingservice Pakket pick-up kan op postkantoor van 8:00 – 16:00 uur Contract met UPS 	<ul style="list-style-type: none"> > 6 concurrenten Levertijd onbekend Thuisbezorging voor extra fee Betalingservice 	<ul style="list-style-type: none"> n/a 	n/a				
 <p>Enige concurrent op PO box is FA\$T</p>									

Wenig tot geen concurrentie

Gemiddelde concurrentie

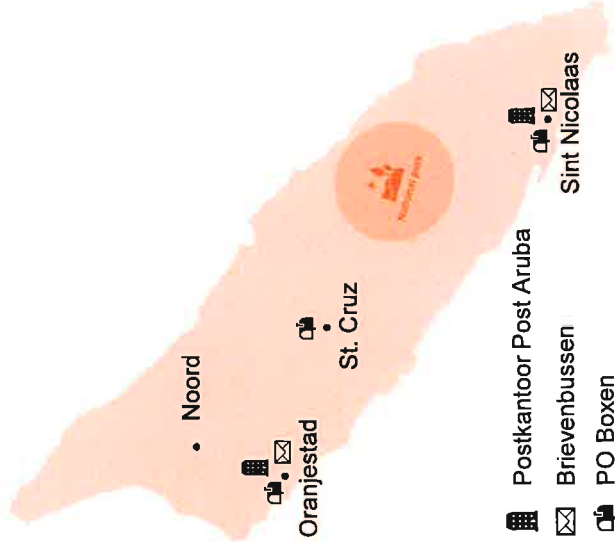
Sterke concurrentie

1) Postbesluit (1999) schrijft in artikel 2 het alleenrecht voor Post Aruba voor de verzending van brieven en pakketten < 2000 gram voor

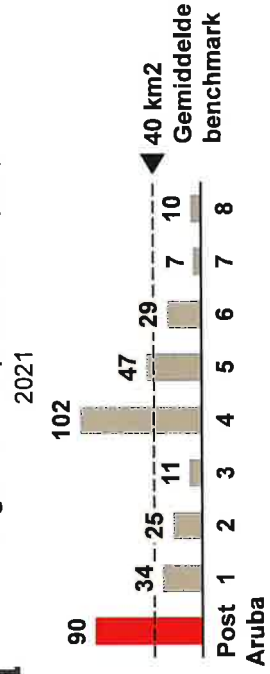
Toegankelijkheid van collectie van briefpost is beperkt geborgd met 2 collectiepunten op Aruba

Door afwezigheid van brievenbussen blijft marktpotentie van post verstuurd door toeristen onbenut

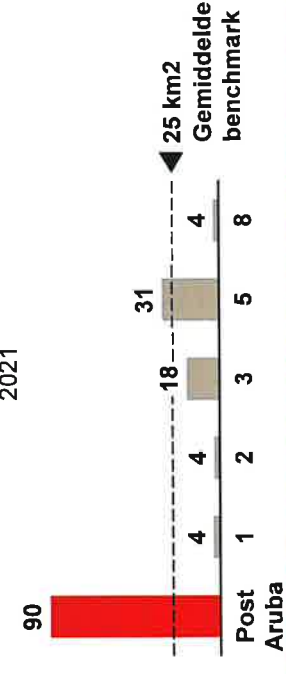
Kaart Aruba met postkantoren, brievenbussen en PO boxen



Gebied gedekt door postkantoor (km²)¹



Gebied gedekt door brievenbus (km²)¹



De toegankelijkheid van de collectie van brieven en pakketten is onvoldoende geborgd:

x Post Aruba heeft twee postkantoren (Oranjestad en Sint Nicolaas), wat tevens fungeert als de enige twee brievenbussen van het eiland – zowel het aantal postkantoren als het aantal brievenbussen is laag vergeleken met de benchmark¹

✓ Sommige hotels bieden postcollectie aan voor gasten – het aangeboden serviceniveau is niet onderzocht

x Op de postkantoren kunnen brieven en pakketten afgegeven en opgehaald worden – op dit gebied zijn veel concurrenten actief

✓ De openingstijden van het postkantoor (maandag tot vrijdag 7:30 tot 16:30 uur) zijn in lijn met de reguliere openingstijden op Aruba

¹ Benchmark data opgehaald van Universal Postal Union statistics, van http://pib.upu.int/pals/pa/ssp_report_main2020?p_language=AN&p_choice=BROWSE: 1 Sint Maarten; 2 Barbados, 3 St Lucia, 4 Montserrat, 5 Trinidad & Tobago, 6 Antigua en Barbuda, 7 Grenada, 8 Nederland

Toegankelijkheid bezorging is voldoende geborgd – <2kg pakketten worden ook thuisbezorgd

Bezorging



Traditionele post

- ✓ Post Aruba maakt elke werkdag een bezorgronde
- ✓ Het bereik van Post Aruba strekt over geheel Aruba – ook de minder rendabele gebieden worden gedekt
- ✓ Zowel brieven als kleine pakketten (< 2kg) worden thuisbezorgd – grote pakketten kunnen opgehaald worden in het postkantoor
- x Post Aruba verstuurt fysieke notificaties (rode brieven) indien een pakket is afgeleverd op het postkantoor – deze notificaties zijn nog niet gedigitaliseerd

Analyse van toegankelijkheid van bezorging



e-Commerce

- ✓ Post Aruba biedt via een gratis lidmaatschap een persoonlijk US post adres waar e-commerce pakketten naartoe gezonden kunnen worden
- ✓ Post Aruba biedt een spaarprogramma ('Fun Miles') aan waarmee gespaard kan worden voor korting op shipping
- ✓ Optie om meerdere pakketten tegelijk te versturen tegen lager tarief
- ✓ Online betalings- en trackingsmogelijkheden
- x Geen contracten met grote webshops wat borging van toegankelijkheid (op langere termijn) in gevaar kan brengen



PO box

- ✓ PO boxen bieden een alternatief voor thuisbezorging – zowel particulieren als (kleine) bedrijven maken hier gebruik van
- ✓ PO boxen bevinden zich aan de buitenkant van de postkantoren en zijn daarmee 24/7 bereikbaar
- ✓ Capaciteit van PO boxen is voldoende
- x Post Aruba verstuurt geen (digitale) notificaties wanneer post in een PO box is afgeleverd – klanten dienen daarvoor de PO box fysiek te bezoeken

Voordeel van Aruba t.o.v. concurrentie



Post Aruba heeft in tegenstelling tot de concurrentie wettelijke taak om niet-rendabele gebieden te bedienen



Geen voordeel: veel concurrentie actief



Weinig voordeel: concurrentie actief

Oordeel van toegankelijkheid bezorging

Post Aruba heeft goede toegankelijkheid van traditionele post

Post Aruba biedt goede toegankelijkheid tot e-commerce – echter zijn er op dit vlak veel concurrenten actief

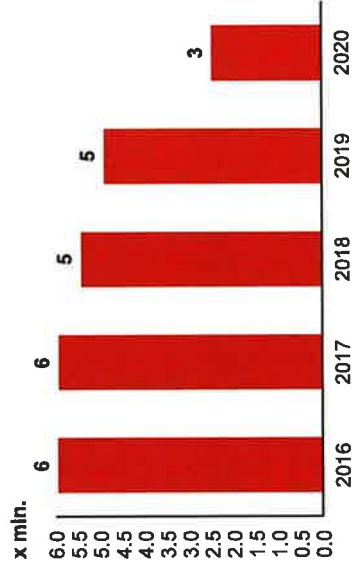
Post Aruba verbetert de toegankelijkheid van postbezorging met het verhuren van PO boxen – toegankelijkheid kan verbeterd worden door het sturen van digitale notificaties

Effectiviteit | A. Toegankelijkheid

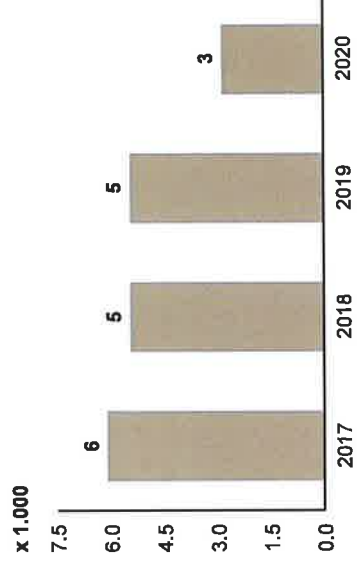
Ondanks sterk dalende volumes heeft Post Aruba het niveau van service aangepast, effect hiervan nog onbekend

Implicaties volumetrends op toegankelijkheid

▲ Lokale post volumes¹ 2016 - 2020



▲ Internationale inkomende post² 2017 - 2021



Observaties

- Afname in volumes kunnen druk zetten op het in stand houden van de postale operatie:
 - **Ophalen:** bijv. verlagen van frequentie ophalen post op het vliegveld of verminderen van aantal postkantoren (en postbussen)
 - **Bezorgen:** bijv. verlagen van bezorgfrequentie
- Post Aruba heeft tot op heden geen veranderingen in de operatie doorgevoerd n.a.v. dalende volumes
- In poging om de operatie aan te sluiten op de dalende volumes heeft Post Aruba de volgende aanpassingen gedaan:
 - 2 branches gesloten;
 - frequentie van het gaan naar de airport verlaagd van 2 naar 1 keer per dag.

1) Post volumes op basis van aannames dat (1) in '20 2,5 mln. lokale poststukken zijn verstuurd (o.b.v. schattingen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzelfde trend volgen als vergelijkbare eilanden; 2) Opleiding van brieven, pakketten en EMS

Bron: Post Aruba, 2017 – 2022, 1st Qtr – Summary – Inbound Dispatches Volume

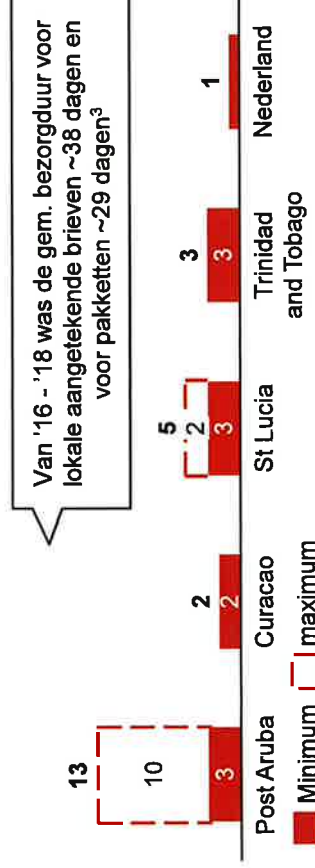
Bezorgduur van post is significant langer dan vergelijkbare regio's en vastgesteld in contracten

Prestaties bezorgduur



Bezorgduur lokale post

Bezorgduur brieven in aantal werkdagen, 2022



- Bezorgduur van lokale post is 3 – 10 werkdagen – dit is significant langer dan de benchmark van vergelijkbare regio's¹ en Nederland
- De bezorgduur kan ook langer zijn dan de gegarandeerde 10 werkdagen



Bezorgduur internationale post

Bezorgduur Domestic Operator in aantal werkdagen, 2022

Bestemming	Post Aruba	Benchmark ¹
Caribisch gebied	6 – 15 dagen ²	12 dagen
USA	6 – 15 dagen ²	18 dagen
Europa	6 – 15 dagen ²	23 dagen

- Post Aruba heeft geen data beschikbaar over de internationale bezorgduur – op de website is een verwachting van 6-15 werkdagen aangegeven
- Enkel deze verwachting is reeds significant langer dan de benchmark van Caribische eilanden
- Drijvers die de bezorgduur beïnvloeden zijn niet inzichtelijk maar naar verluidt onder andere een traag douaneproces

¹) Benchmark is gekozen op basis van a) geografische locatie (Caribisch eiland), b) grootte van het land (vergelijkbaar aan Aruba); ²) Verwachting Post Aruba, <https://www.postaruba.com/letter-and-small-parcel-post-service/> en in zelfde range (> 8 dagen) als aangegeven in onderzoek Union Postal de las Americas, España y Portugal (2021); Bron: Interviews Post Aruba; field research; UPU Report ORE process review Aruba; website Post NL; website St. Lucia post; website Trinidad and Tobago Postal Corporation; website Barbados Postal Service

Post Aruba heeft zeer beperkt zicht op accuraatheid van service

– oorzaken van consistent lage intl. accuratesse is onbekend

Prestaties accuraatheid



Accuraatheid lokale post

UPU (2018): 'Aruba Post had withdrawn from GMS inbound measurement since 2016, therefore end-to-end performance for ordinary letter product has not been measured' - p. 12

- Post Aruba heeft geen zicht op de accuraatheid van de bezorging van lokale post



Accuraatheid internationale post

Returns internationale inkomende post
2019 - 2021



~1 op de 2,5

inkomende brieven
wordt niet afgeleverd



~1 op de 5

inkomende pakketten
wordt niet afgeleverd

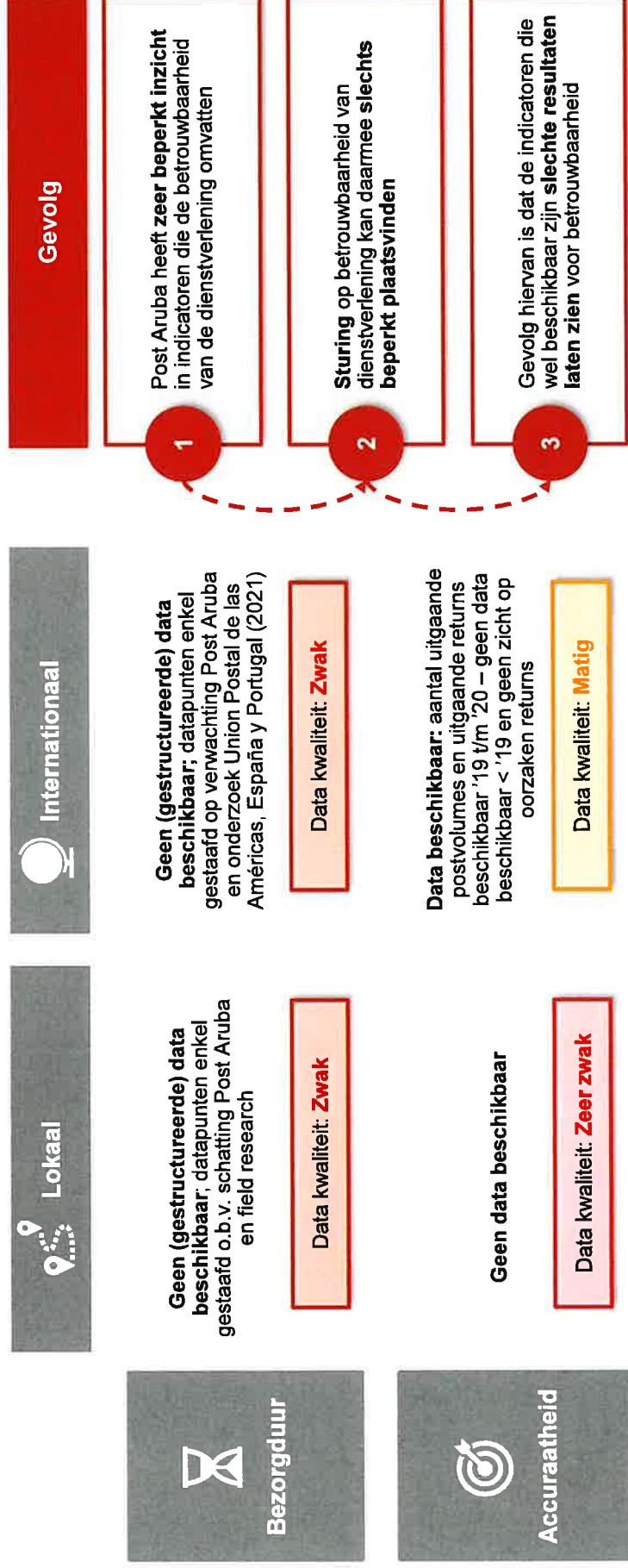


~1 op de 10

inkomende EMS-post
wordt niet afgeleverd

- Aandeel inkomende internationale poststukken dat niet kan worden afgeleverd en wordt teruggestuurd is van '19 tot en met '21 consistent hoog
- Oorzaken voor retourneringen worden niet geregistreerd en zijn daarmee niet bekend

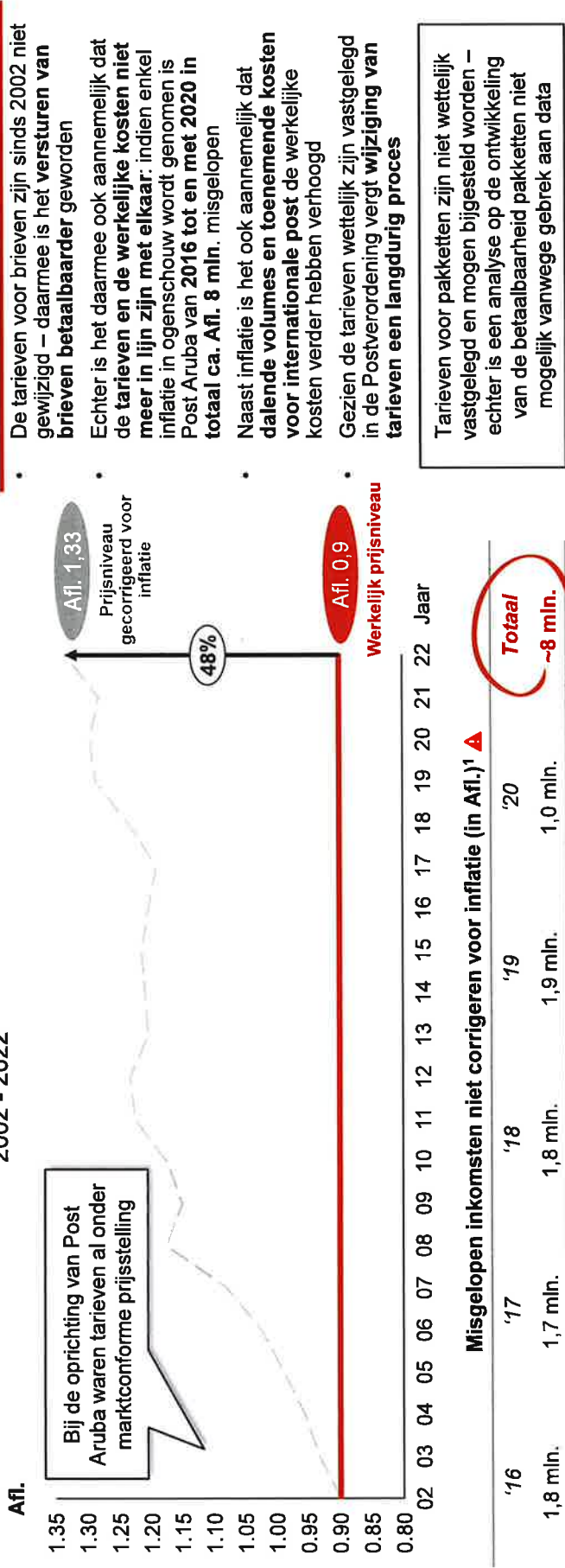
Gebrekkelijk inzicht in betrouwbaarheid maakt sturing hierop ad hoc en zeer uitdagend – goede prestaties niet waarneembaar



Tarieven voor brieven zijn wettelijk vastgelegd en sinds 2002 niet gewijzigd

Ontwikkeling tarieven

Tarieven lokale briefpost vs. inflatie
2002 - 2022



Observaties

- De tarieven voor brieven zijn sinds 2002 niet gewijzigd – daarmee is het versturen van brieven betaalbaarder geworden
- Echter is het daarmee ook aannemelijk dat de tarieven en de werkelijke kosten niet meer in lijn zijn met elkaar: indien enkel inflatie in ogenschouw wordt genomen is Post Aruba van 2016 tot en met 2020 in totaal ca. Afl. 8 mln. misgelopen
- Naast inflatie is het ook aannemelijk dat dalende volumes en toenemende kosten voor internationale post de werkelijke kosten verder hebben verhoogd
- Gezien de tarieven wettelijk zijn vastgelegd in de Postverordening vergt wijziging van tarieven een langdurig proces

Tarieven voor pakketten zijn niet wettelijk vastgelegd en mogen bijgesteld worden – echter is een analyse op de ontwikkeling van de betaalbaarheid pakketten niet mogelijk vanwege gebrek aan data

1) Post volumes op basis van aannames dat (1) in '20 2,5 mln. lokale poststukken zijn verstuurd (o.b.v. schattingen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzelfde trend volgen als vergelijkbare eilanden
Bron: Wereldbank; CBS Aruba; Postverordening (1997); Memorie van toelichting op landsverordening (2005)

Tarieven voor briefpost en PO boxen (wettelijk vastgelegd) zijn lager dan andere landen; pakketten zijn relatief duur

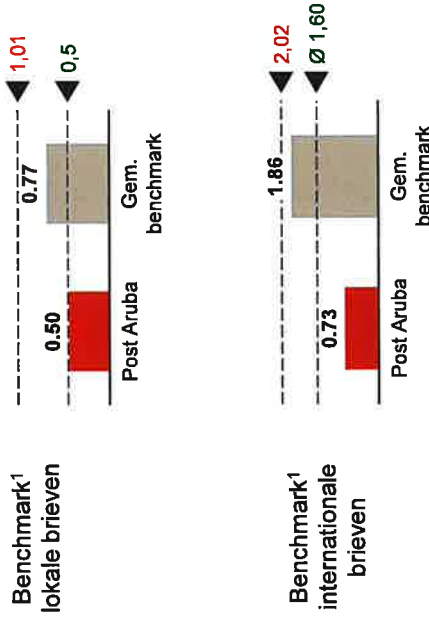
Vergelijking tarieven met soortgelijke regio's



Brieven

(in \$ per stuk, 2022)

Tarieven wettelijk vastgelegd

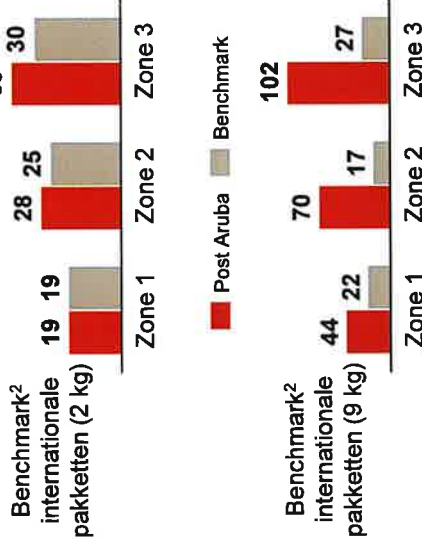


- Voor lokale briefpost liggen tarieven van Post Aruba op het prijsniveau van goedkoopste peer in de benchmark (St. Lucia)
- Tarieven van internationale briefpost op Aruba zijn relatief nog lager: prijzen liggen 60% onder benchmark gemiddelde



Pakketten

(in \$ per stuk, 2022)



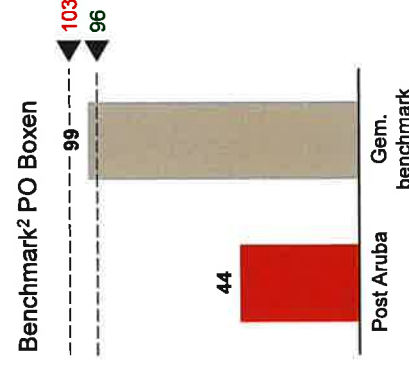
- Tarieven voor pakketten zijn als enige niet wettelijk vastgelegd – prijzen Post Aruba liggen hier op of boven benchmark gemiddelde
- Voor kleinere pakketten (2 kg) ligt Post Aruba nog binnen de bandbreedte van peers; voor grotere pakketten is Post Aruba het duurste



PO Boxen

(in \$ per jaar, 2022)

Tarieven wettelijk vastgelegd



- Prijzen voor PO boxen liggen voor andere landen in de benchmark dicht bij elkaar (\$96-\$103) – wettelijke tarieven van Post Aruba zijn significant lager (>50%) dan gemiddeld

Ten opzichte van alternatieven op het eiland zelf is Post Aruba significant goedkoper voor volledige aanbod

Vergelijking tarieven met concurrentie



Brieven

(in \$ per stuk, 2022)



Pakketten

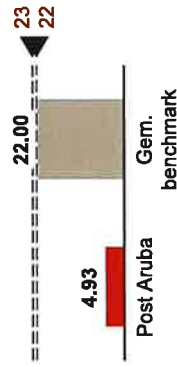
(in \$ per stuk, 2022)



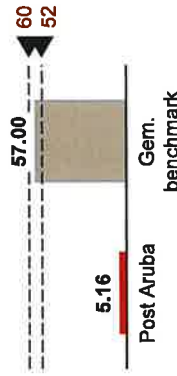
PO Boxen

(in \$ per jaar, 2022)

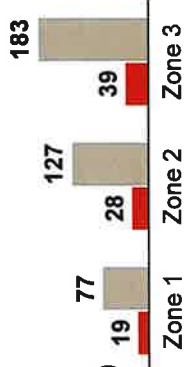
Benchmark^{1,2} lokale brieven (incl. afleverbewijs)



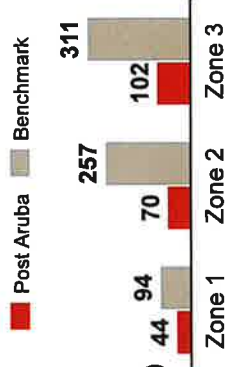
Benchmark^{1,2} internationale brieven (incl. afleverbewijs)



Benchmark³ internationale pakketten (2 kg)



Benchmark³ internationale pakketten (9 kg)



Benchmark PO Boxen



- Concurrenten op Aruba hanteren onderling zeer vergelijkbare prijzen voor lokale (\$22-\$23) en internationale (\$52-\$60) briefpost
- Post Aruba zit in een andere orde van grootte, met tarieven op slechts 10-22% van prijzen van concurrentie

- Ook voor internationale pakketten liggen tarieven Post Aruba lager, met consistent laagste prijsaanbod t.o.v. beschikbare alternatieven

- PO Boxen worden alleen aangeboden door Post Aruba en concurrent FA\$T – tarief per jaar ligt 13x hoger bij concurrentie

PwC

¹⁾ Incl. afleverbewijs (Proof of Delivery) à \$4,43 (Af. 7.97.2) Benchmark van Aruba Courier Express, Serviflash, FAST, UPS, DHL, FedEx; ²⁾ Benchmark van FA\$T, UPS, DHL, Amerijet; Zone 2 zonder Amerijet; Zone 3 alleen UPS; PwC analyse. Bron: Prijzenblad Post Aruba, Website Post Aruba, field research; website betreffende aanbieders; PwC analyse

Sectie 3: Efficiëntie

Hoofdstuk

3 Efficiëntie van
werkprocessen
(business operations)




Hoe verhoudt de productie (output)
zich tot de gebruikte middelen
(input)?

- A. Productiviteit
- B. Financiën
- C. Arbeidsvoorwaarden

Efficiëntie

We beoordelen de efficiëntie van Post Aruba door financiële en operationele indicatoren te analyseren

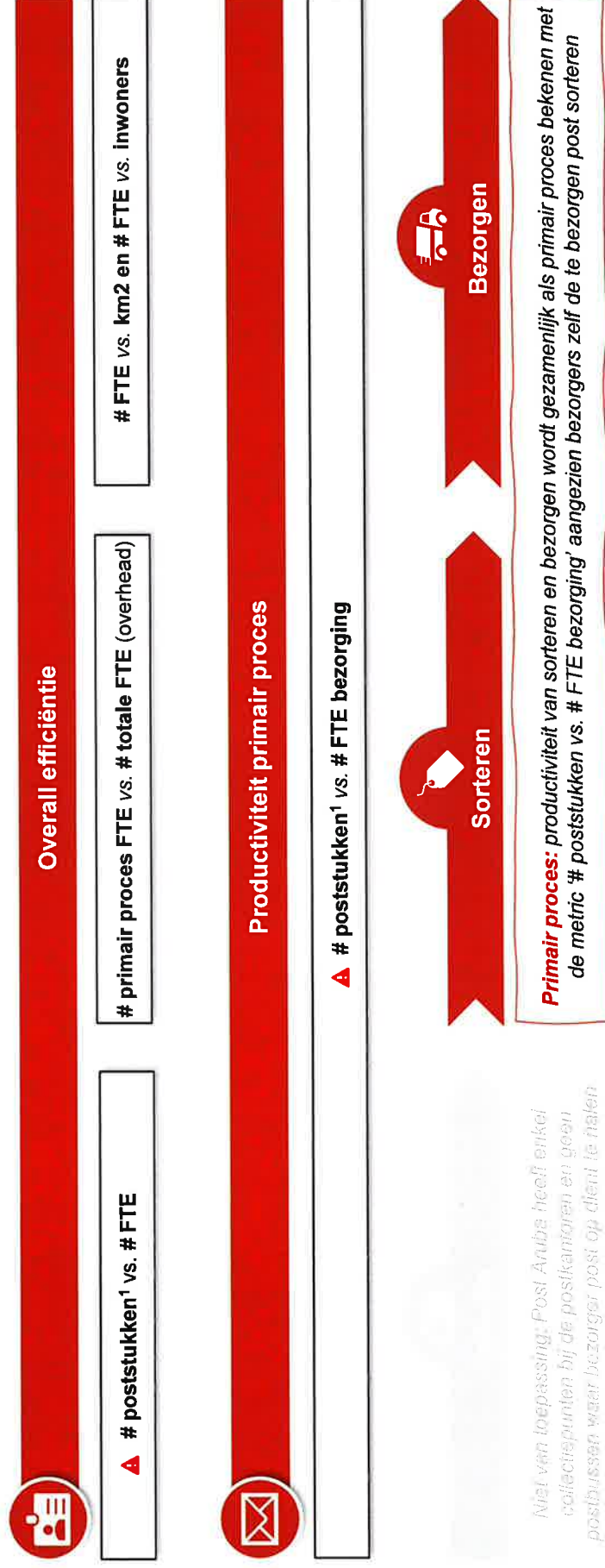
Efficiëntie indicatoren

Analyse	Absolute beoordeling ¹⁾	Relatieve beoordeling ²⁾
 Productiviteit	<ul style="list-style-type: none">• Waarborgt Post Aruba een productieve allocatie van personeel binnen bedrijfsactiviteiten?• Optimaliseert Post Aruba productie (e.g. kosten/omzet incl. subsidies) per eenheid output (e.g. aantal poststukken verstuurd)?	<p>Hoe verhoudt dit zich tot regulatorische en statutaire standaarden of afspraken met de overheid?</p> <p>Hoe verhoudt dit zich tot Post Aruba's eigen doelstellingen?</p> <p>Hoe verhoudt dit zich tot macro indicatoren over tijd?</p>
 Kostenefficiëntie	<ul style="list-style-type: none">• Realiseert Post Aruba een positief bedrijfsresultaat door het genereren van structurele inkomstenstromen en het beheersen van kosten?• Heeft Post Aruba een gezonde kapitaal structuur (in termen van solvabiliteit en liquiditeit) en kan de organisatie benodigde financiële middelen aantrekken?	<p>Zijn eindgebruikers en/of publieke perceptie tevreden met de behaalde resultaten?</p> <p>Hoe verhoudt dit zich tot andere eilanden/landen?</p>
 Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none">• Hoe zijn huidige primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden opgebouwd?	<p>Hoe verhoudt dit zich tot andere landen en/of andere (overheids)entiteiten?</p>

PwC 1) Initieel overzicht, focus kan veranderen o.b.v. voortschrijdend inzicht en beschikbaarheid van data; 2) De relatieve beoordeling wordt uitgevoerd afhankelijk van beschikbare informatie; indicatief in volgorde van belangrijkheid

Om de productiviteit te beoordelen analyseren we zowel het primaire proces als de overall efficiëntie

Productiviteitsraamwerk

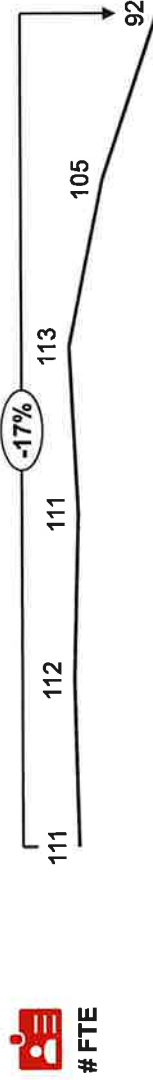


Niet van toepassing: Post Aruba heeft enkel collectiepunten bij de postkameren en geen postbussen waar bezorger post op dient te halen

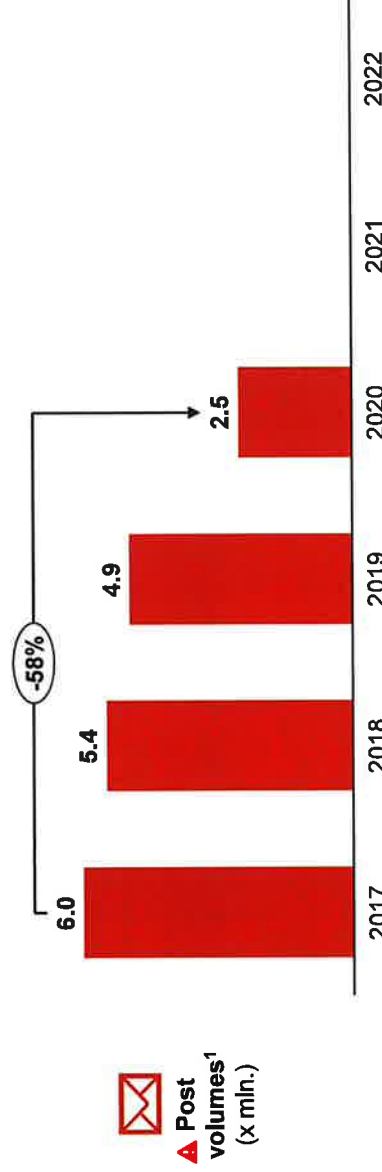
1) Post volumes op basis van aanames dat (1) in '20 2,5 min. lokale poststukken zijn verstuurd (o.b.v. schaltungen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzelfde trend volgen als vergelijkbare eilanden

Ondanks druk op bedrijfsmodel door sterk afnemende lokale postvolumes is personeelsbestand beperkt meebewogen

FTE vs. postvolumes 2017-2021



 # FTE



 Post volumes¹ (x mln.)

Observaties

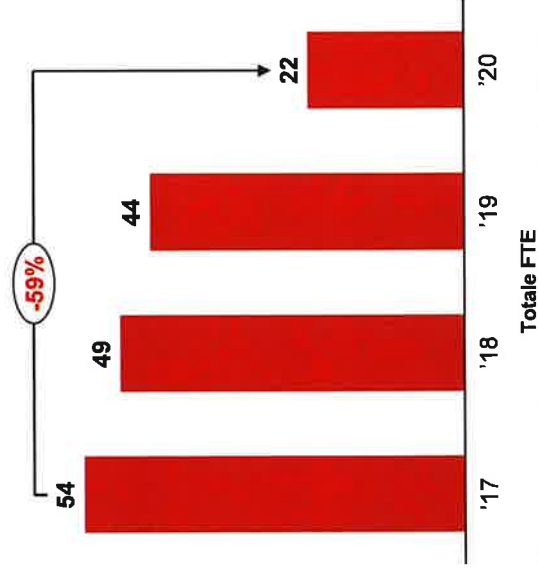
- Post Aruba ervaart druk op het bedrijfsmodel door afnemende post volumes (-58% van '17 naar '20)
- Het personeelsbestand is echter beperkt meebewogen; het aantal FTE is met 17% afgenomen in de periode 2017-2022

1) Post volumes op basis van aannames dat (1) in '20 2,5 mln. lokale poststukken zijn verstuurd (o. b.v. schattingen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzelfde trend volgen als vergelijkbare eilanden
Bron: Excel FTE's Post Aruba N.V. vanaf jan. 2017 tot en met jan. 2022, per afdeling en subafdeling

Personeelsproductiviteit is sterk gedaald door afname in postvolumes bij stabiele bezetting

▲ # poststukken¹ vs. # FTE

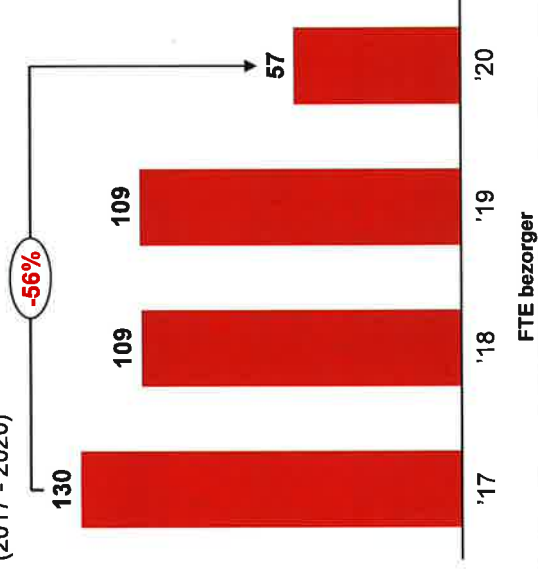
Overall: Postvolumes¹ ▲ per FTE (* 1.000)
(2017 – 2020)



Totale FTE	
'17	111 FTE
'20	113 FTE
Vershill	+2%

▲ # poststukken¹ vs. # FTE bezorger

Primair proces: Postvolumes¹ ▲ per FTE bezorger (* 1.000)
(2017 - 2020)



FTE bezorger	
'17	46 FTE
'20	44 FTE
Vershill	-4%

Observaties

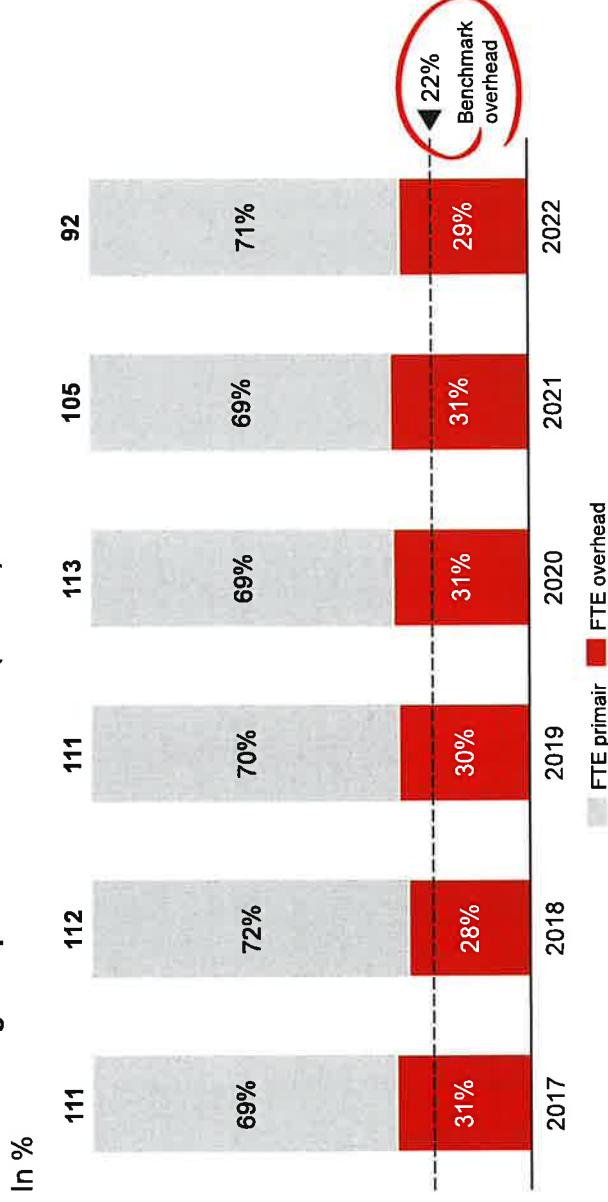
- Zowel de overall productiviteit (-59%) als de productiviteit van het primaire proces (-56%) is in periode '17 – '20 significant gedaald
- Het aantal lokale post volumes is sterk afgenomen (-58%) terwijl..
 - ..het totale aantal FTE is toegenomen (+2%) – wat een daling van de overall productiviteit impliceert
 - ..het aantal FTE bezorger is minder snel is afgenomen (-4%) – wat een daling van de productiviteit van het primaire proces impliceert

1) Post volumes op basis van aannames dat (1) in '20 2,5 mln. lokale poststukken zijn verstuurd (o.b.v. schattingen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzelfde trend volgen als vergelijkbare eilanden
Bron: Excel FTE's Post Aruba N.V. vanaf jan. 2017 tot en met jan. 2022 per afdeling en subafdeling

Tegelijkertijd is relatieve bezetting van ondersteunende functies constant hoog gebleven

primair proces FTE vs. # totale FTE (overhead)

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



Observaties

- Ondanks druk op productiviteit is Post Aruba's aandeel in overhead is **nagenoeg constant** gebleven (van 31% in '17 naar 29% in '22)
- Aandeel overhead is gedurende gehele periode **hoog vergeleken met benchmark** van de in dit onderzoek betrokken overheidsentiteiten op Aruba (gemiddeld 22%), dit duidt op **inefficiëntie op overhead**

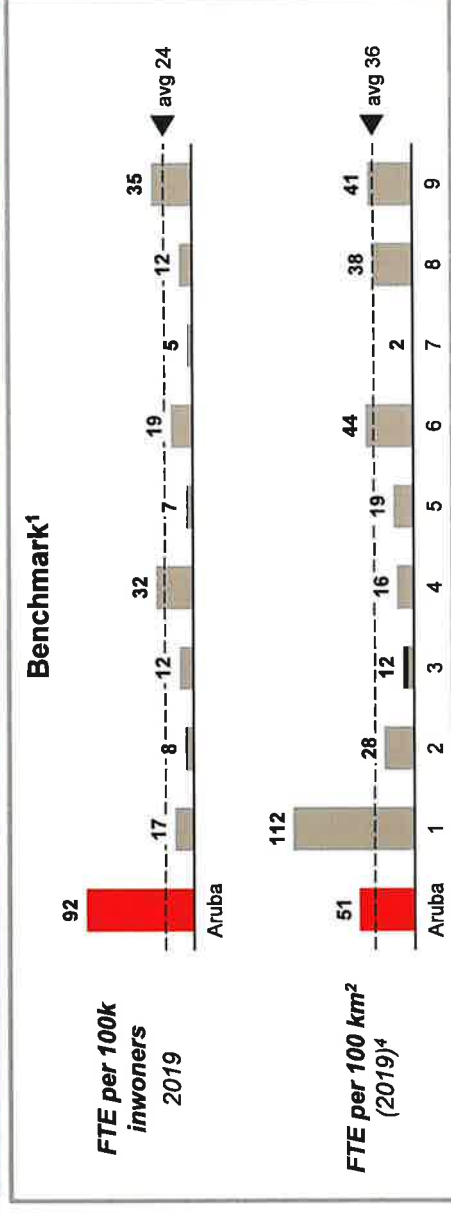
Totale bezetting is ondanks daling personeelsbestand in 2022 hoog vergeleken met benchmark

fte vs. km2 and # fte vs. inwoners



Observaties

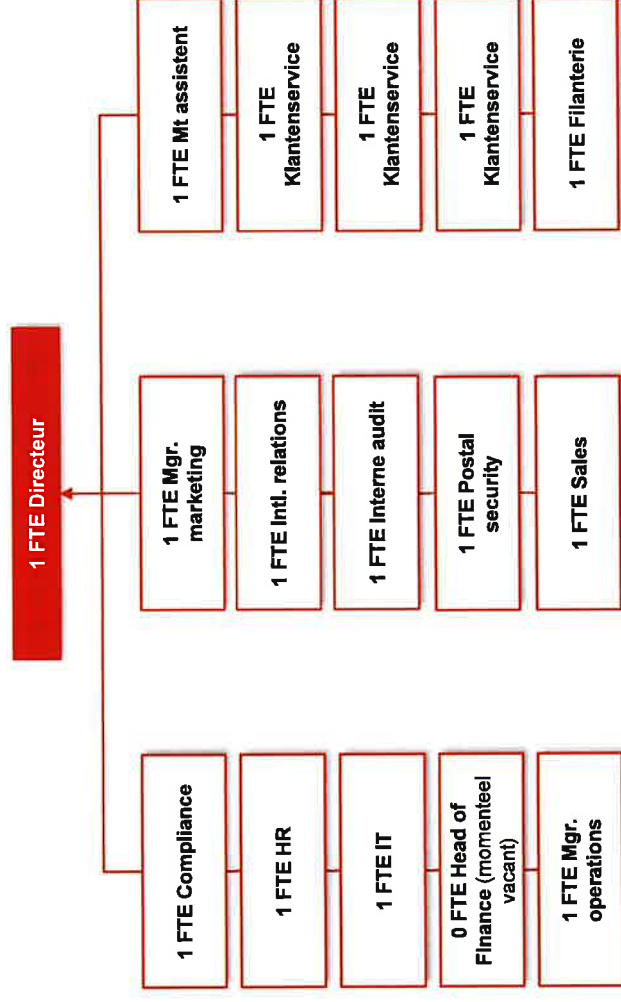
- Het personeelsbestand is in periode '17 – '22 afgenomen met 17% tot 92 FTE
- Dit aantal FTE is echter alsnog hoog vergeleken met de benchmark van caribische eilanden zowel in relatie tot het aantal inwoners als het oppervlakte van de eilanden



1) Benchmark regions: (1) Barbados - 480 FTE in '19; (2) St. Lucia - 150 FTE in '19; (3) Dominica - 87 FTE in '16; (4) Montserrat - 16 FTE in '19; (5) Trinidad & Tobago - 965 FTE in '19; (6) Antigua & Barbuda - 195 FTE in '17 (7) Bahamas - 208 FTE in '16; (8) Grenada - 129 FTE in '16; (9) Sint Maarten - 14 FTE in '19
Bron: Excel FTE's Post Aruba N.V. vanaf jan. 2017 tot en met jan. 2022 per afdeling en subafdeling; Organogram Post Aruba N.V. (mei 2022); Universal Postal statistics

Post Aruba probeert bezetting af te bouwen via organische krimp – hierdoor zijn echter gaten in de organisatie ontstaan

Span of control **Directeur Post Aruba, mei 2022**



FTE direct aangestuurd door directeur met medewerkers

FTE direct aangestuurd door directeur zonder medewerkers

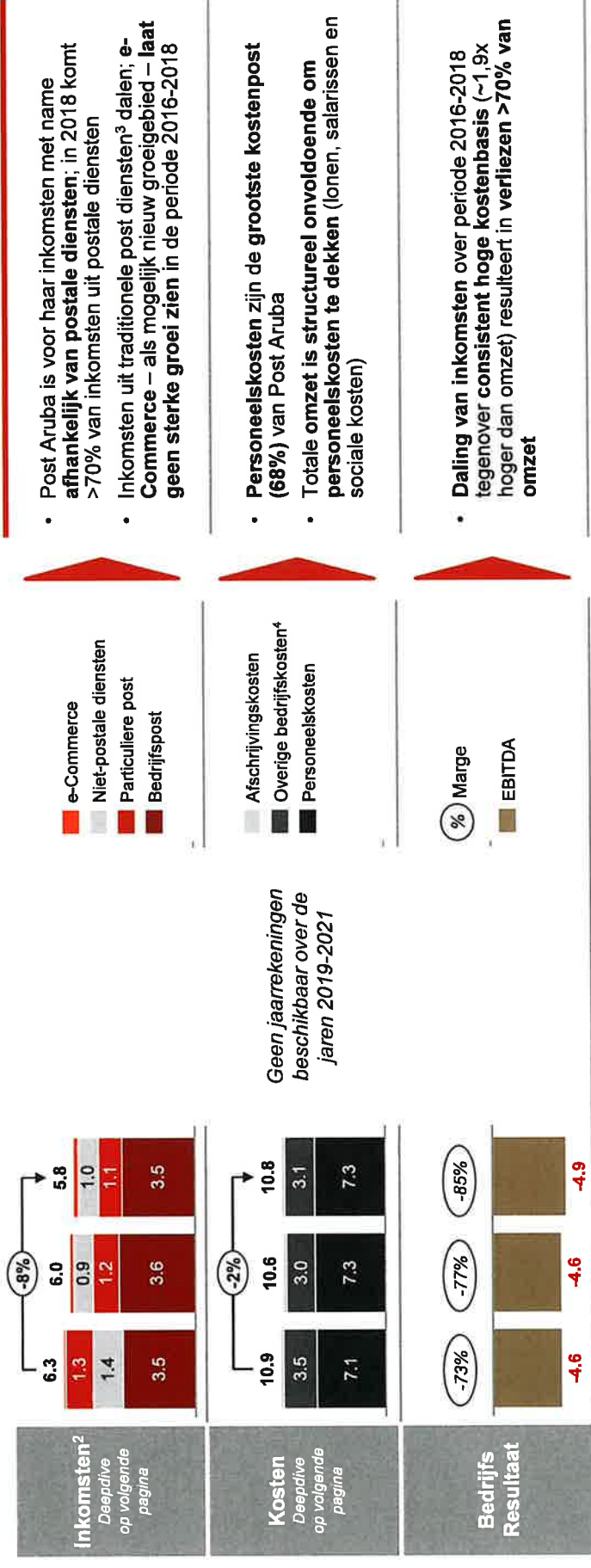
Observaties

- Post Aruba heeft tot op heden geen reorganisatie uitgevoerd
- Om toch FTE efficiëntie te realiseren, is personeelsbestand **organisch ingekrompen** (van 111 FTE in 2017 naar 90 FTE in 2022¹) door functies niet op te vullen na pensioenen, (vrijwillig) ontslag en door invoer van VUT regelingen
- Als gevolg zijn gaten in de **organisatiestructuur ontstaan** waarbij een mix van medewerkers uit verschillende lagen (e.g. medewerker klantenservice tot manager operations) **direct aan de directeur rapporteert (17% van personeel)**
- Management is momenteel in gesprek met overheid om **nieuw bedrijfsplan inclusief nieuwe organisatiestructuur** uit te werken en te implementeren
- De positie van Head of Finance is momenteel vacant. Dit is zorgelijk gezien de financiële situatie van Post Aruba. De directeur krijgt hiermee onvoldoende tijdige financiële sturingsinformatie

¹) FTE stand per mei 2022, wijkt af van 92 FTE per stand 1 januari 2022 als weergegeven op slide 38
Bron: Organogram Post Aruba N.V. (mei 2022), Uitwerking voorstel luitdienstreding (2021)

Ondanks beperkt inzicht in financiën, wijzen wel beschikbare gegevens over 2016-2018 op sterk verlieslatende operaties

Ontwikkeling financiële resultaten¹ (2016-2018, Afl. mln.)

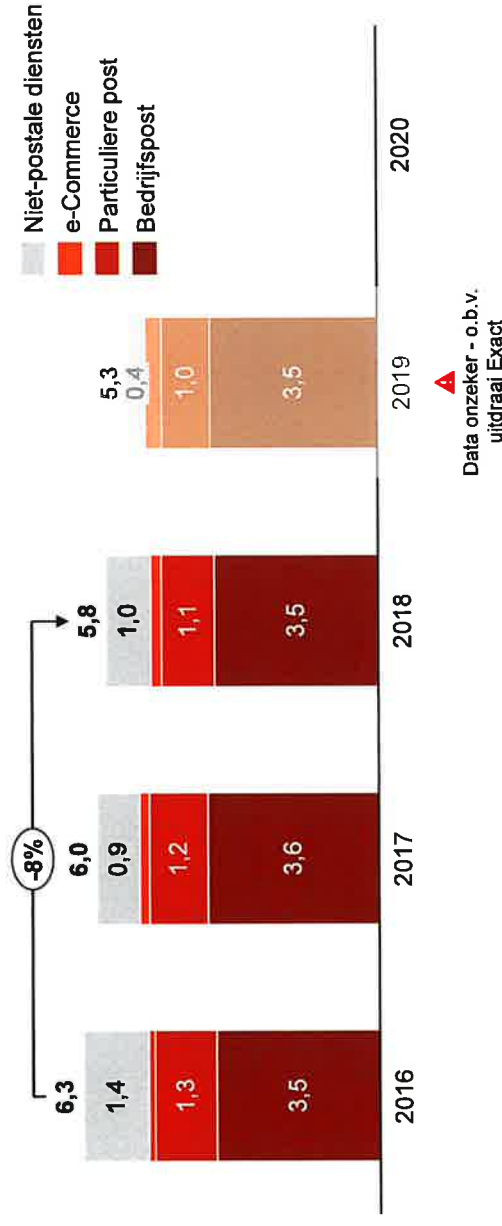


1) Financial statements zijn niet controleerd; 2) Onderliggende categorisering inkomsten op basis inschatting PwC; 3) Onder traditionele postdiensten worden verstaan: Particuliere post en Bedrijfspost 4) Overige bedrijfskosten omvatten o.a. kosten voor bewaking, elektra, accountancy en lease voertuigen.

Bron: Financial statements (2016 t/m 2018), niet gecontroleerd; Uitsplitsing postale kosten (2016 t/m 2018)

Inkomsten dalen structureel, met name gedreven door afname in omzet uit particuliere post en niet-postale diensten

Ontwikkeling van inkomsten¹ (2016-2020, Afl. mln.)



Observaties

- **Daling van lokale postvolumes** (~10% in de periode 2016-2018) lijkt drijver van dalende inkomsten particuliere post (~15% in dezelfde periode)
- Daarnaast dalen ook inkomsten van niet-postale diensten sterk (~29%) in de periode 2016-2018)
- Post Aruba is mogelijk inkomsten misgelopen door tarieven sinds 2002 niet meer bij te stellen (bv. aan inflatie)
- Daarnaast is door afwezigheid van brievenbussen marktpotentie van post verstuurd door toeristen onbenut

▲ Post volumes²

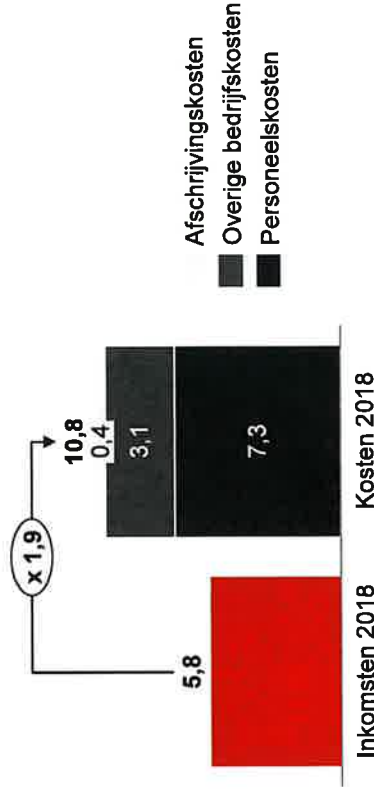
Year	2016	2017	2018	2019	2020
Post volumes	6,0 mln.	6,0 mln.	5,4 mln.	4,9 mln.	2,5 mln.

1) Onderliggende categorisering inkomsten op basis inschatting PwC; 2) Post volumes op basis van aannames dat (1) in '20 2,5 mln. lokale poststukken zijn verstuurd (o.b.v. schattingen management); (2) internationale postvolumes <0,4% van postvolumes uitmaken en daarmee verwaarloosbaar zijn; (3) Post Aruba's ontwikkeling post volumes eenzijdige trend volgen als vergelijkbare eilanden
Bron: Financiële statements (2016 t/m 2018) (niet gecontroleerd), Uitsplitsing postale kosten (2016 t/m 2018), Exact uitdraai (2019)

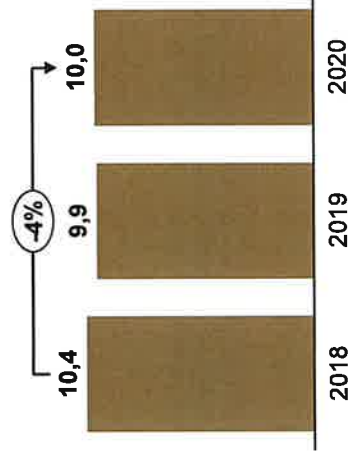
Om kostendekkend te opereren zouden inkomsten bijna moeten verdubbelen; significante verandering in kostenbasis lijkt afwezig

Ontwikkeling van kosten

Kosten vs. omzet
(2018, Afl. mln.)



Begroting totale uitgaven
(2018-2020, Afl. mln.)

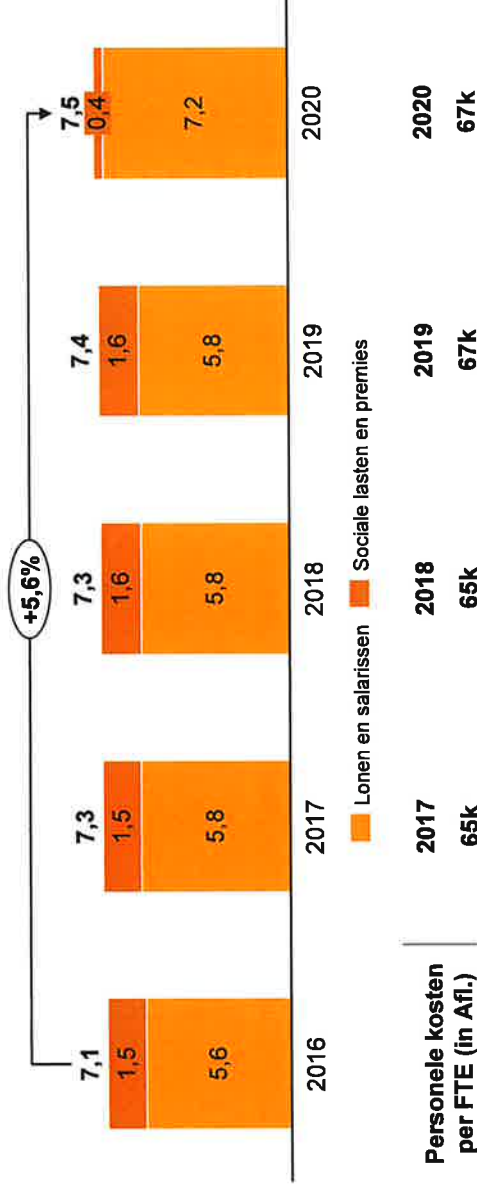


- In 2018 zijn personeelskosten in totaal Afl. 7,3 mln. ten opzichte van Afl. 5,8 mln. inkomsten; wat impliceert dat **omzet structureel niet toereikend is enkel de personeelskosten (inclusief sociale kosten) te dekken**
- Wanneer inkomsten vergeleken worden met totale kostenbasis zouden **prijzen bijna verdubbeld moeten worden om kostendekkend te zijn** (afgezien van afhnemende vraag door prijsstijging)

- In de liquiditeitsbegroting 2018-2020 zijn **geen grote dalingen in uitgaven** categorieën geprognoseerd wat wijst op beperkte initiatieven om kosten significant te verlagen
- In combinatie met dalende inkomsten (zie slide 46) zet dit het bedrijfsmodel **en potentie tot kostendekkende operaties verder onder druk**

Zowel de totale personeelskosten als de personeelskosten per FTE zijn gestegen van 2017-2020

Ontwikkeling personeelskosten 2016-2020
(in Afl. mln.)



⚠ De hoogte van de personeelskosten zijn in toenemende mate met grote onzekerheid omgeven:

- 2016 t/m 2018 zijn deze gebaseerd op ongecontroleerde financiële statements
- 2019 is gebaseerd op een 2019 uitdraai uit Exact
- 2020 is gebaseerd op de liquiditeitsbegroting 2021

Observaties

- Ondanks dat de cijfers betreffende de personeelskosten met grote onzekerheid zijn omgeven zijn er **geen aanwijzingen dat de personeelskosten zijn afgenomen**, deze lijken zelfs toe te nemen (+5,6% in de periode 2016-2020):
 - Het aantal FTE is in de periode 2017-2020 licht toegenomen (+2 FTE/ +2%)
 - Er zijn geen nieuwe CAO afspraken gemaakt
 - Management geeft aan dat geen (grote) veranderingen in personeelskosten hebben plaatsgevonden
- Post Aruba heeft moeite met het verlagen van de personeelskosten en stuurt derhalve op natuurlijk verloop middels:
 - Het niet vullen van openstaande vacatures en functies na (vrijwillig) ontslag
 - VUT regeling waarmee werknemers vervroegd met pensioen kunnen (sinds 2022 heeft 9 FTE hier gebruik van gemaakt)

Post Aruba's liquiditeits- en solvabiliteitspositie is zeer kwetsbaar en bedreigt de levensvatbaarheid van de organisatie

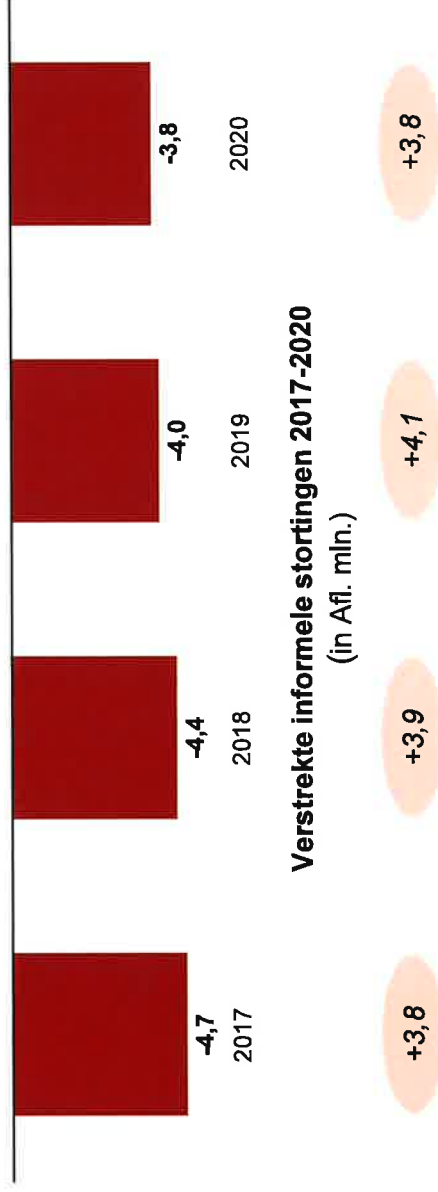
Analyse van activa en passiva

Ratio	Definitie	Ontwikkeling (2016-2021)	Observaties														
Current ratio (liquiditeit)	Meet het vermogen om korte termijn verplichtingen na te komen.	<table border="1"> <tr><th>Jaar</th><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td></tr> <tr><th>Ratio</th><td>0.7</td><td>0.7</td><td>0.7</td><td>0.7</td><td>0.7</td><td>0.7</td></tr> </table>	Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ratio	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	<ul style="list-style-type: none"> Post Aruba's liquiditeits- en solvabiliteitspositie is zeer kwetsbaar en bedreigt daarmee de levensvatbaarheid van de organisatie Met de overheid als grootste schuldeiser van Post Aruba ligt de continuïteit van de bedrijfsvoering nagenoeg volledig in handen van het Land Aruba
Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021											
Ratio	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7											
Quick ratio (liquiditeit)	Meet het vermogen om korte termijn verplichtingen na te komen met zijn meest liquide activa.	<table border="1"> <tr><th>Jaar</th><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td></tr> <tr><th>Ratio</th><td>0.6</td><td>0.6</td><td>0.6</td><td>0.6</td><td>0.6</td><td>0.6</td></tr> </table>	Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ratio	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	
Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021											
Ratio	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6											
Cash ratio (liquiditeit)	Meet het vermogen om korte termijn verplichtingen na te komen met cash en equivalenten.	<table border="1"> <tr><th>Jaar</th><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td></tr> <tr><th>Ratio</th><td>0.1</td><td>0.1</td><td>0.0</td><td>0.0</td><td>0.0</td><td>0.0</td></tr> </table> <p><i>Geen jaarrekeningen beschikbaar over de jaren 2019-2021</i></p>	Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ratio	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	<ul style="list-style-type: none"> De normen voor liquiditeitsratio's (current-, quick- en cash-) zijn afhankelijk van het gewenste risico dat de eigenaren willen nemen, de marktpositie van de onderneming en aard van de schuldeisers. Gebruikelijke normen voor liquiditeitsratio's zijn hoger dan 1.
Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021											
Ratio	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0											
Equity to asset ratio (solvabiliteit)	Meet het vermogen van het eigen vermogen (equity) om alle uitstaande schulden te dekken	<table border="1"> <tr><th>Jaar</th><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td></tr> <tr><th>Ratio</th><td>0.1</td><td>0.0</td><td>-0.1</td><td>-0.1</td><td>-0.1</td><td>-0.1</td></tr> </table>	Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Ratio	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	<ul style="list-style-type: none"> De norm voor solvabiliteit is eveneens afhankelijk van het gewenste risicoprofiel, marktomstandigheden en aard van de schulden. In ieder geval kan gesteld worden dat een negatieve solvabiliteit zeer zorgwekkend is.
Jaar	2016	2017	2018	2019	2020	2021											
Ratio	0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1											

Structurele liquiditeitstekorten maken Post Aruba afhankelijk van jaarlijkse informele stortingen á Afl. 4 mln. vanuit de overheid

Liquiditeitstekorten

▲ Liquiditeitstekorten 2017-2020
(in Afl. mln.)



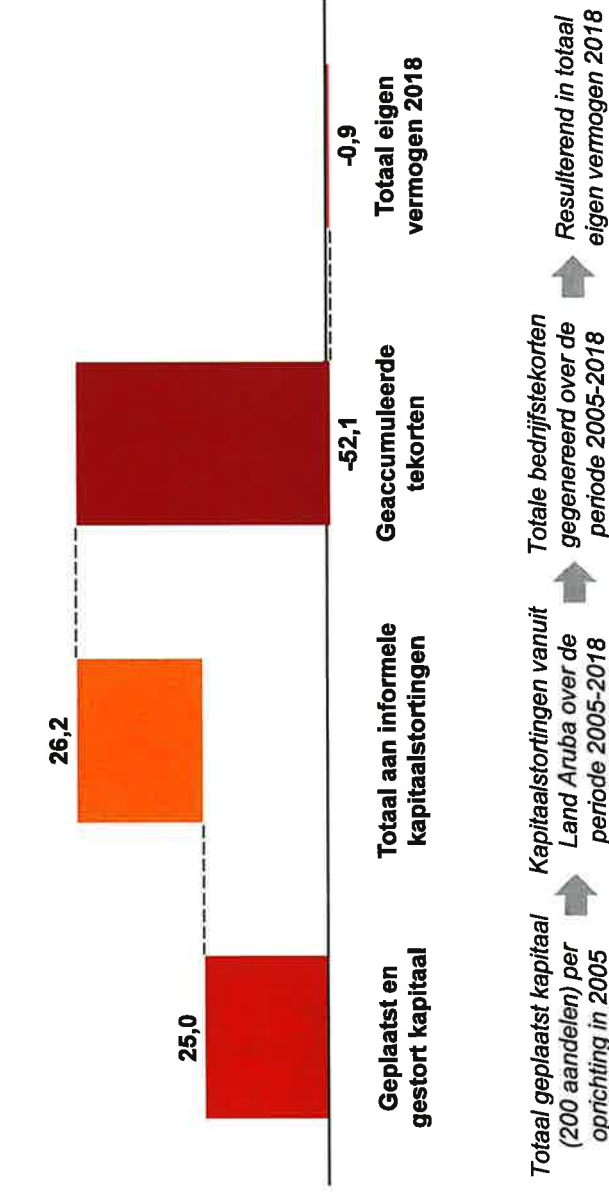
Observaties

- Post Aruba heeft een structureel liquiditeitstekort; gemiddeld Afl. 4,2 mln.
- Het Land Aruba verstrekt jaarlijks een informele storting á Afl. 4 mln. en deed een additionele sanering van belastingschulden in 2019 á Afl. 2,1 mln.
- Dit maakt Post Aruba voor haar liquiditeitspositie volledig afhankelijk van het Land Aruba
- Zonder financiële bijdragen vanuit de Arubaanse overheid is Post Aruba niet in staat de salarissen van haar medewerkers te voldoen

Ondanks informele kapitaalstortingen leidt de Afl. 52,1 mln. in geaccumuleerde tekorten tot een negatief eigen vermogen 2018

Analyse van het eigen vermogen

Eigen vermogen 2018
(in Afl. mln.)



Observaties

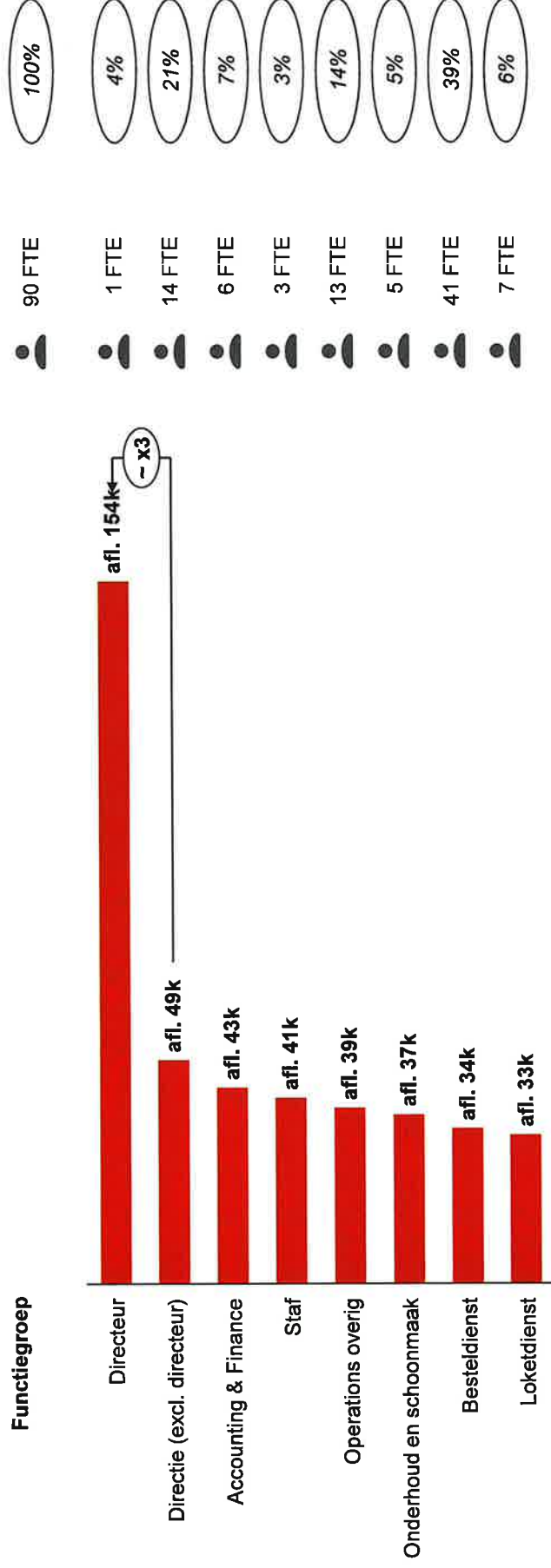
- Sinds de oprichting van Post Aruba in 2005 zijn de geaccumuleerde tekorten opgelopen tot Afl. 52,1 miljoen
- De geaccumuleerde tekorten worden in mindering gebracht op het bij oprichting geplaatst kapitaal en de informele kapitaalstortingen – beide geplaatst door de overheid van Aruba
- Gezien de druk op het bedrijfsmodel is het niet waarschijnlijk dat Post Aruba in staat gaat zijn om de geaccumuleerde tekorten te dichten
- Derhalve valt het geaccumuleerde tekort volledig onder het eigendom van de overheid Aruba als 100% aandeelhouder – dit is een ernstig signaal

Directeur van Post Aruba verdient 3x meer dan de directie gemiddeld – salaris wel vergelijkbaar benchmark Aruba

Analyse van salaris

Salarissen 2017 - 2021 niet ontvangen – analyse ontwikkeling derhalve niet mogelijk

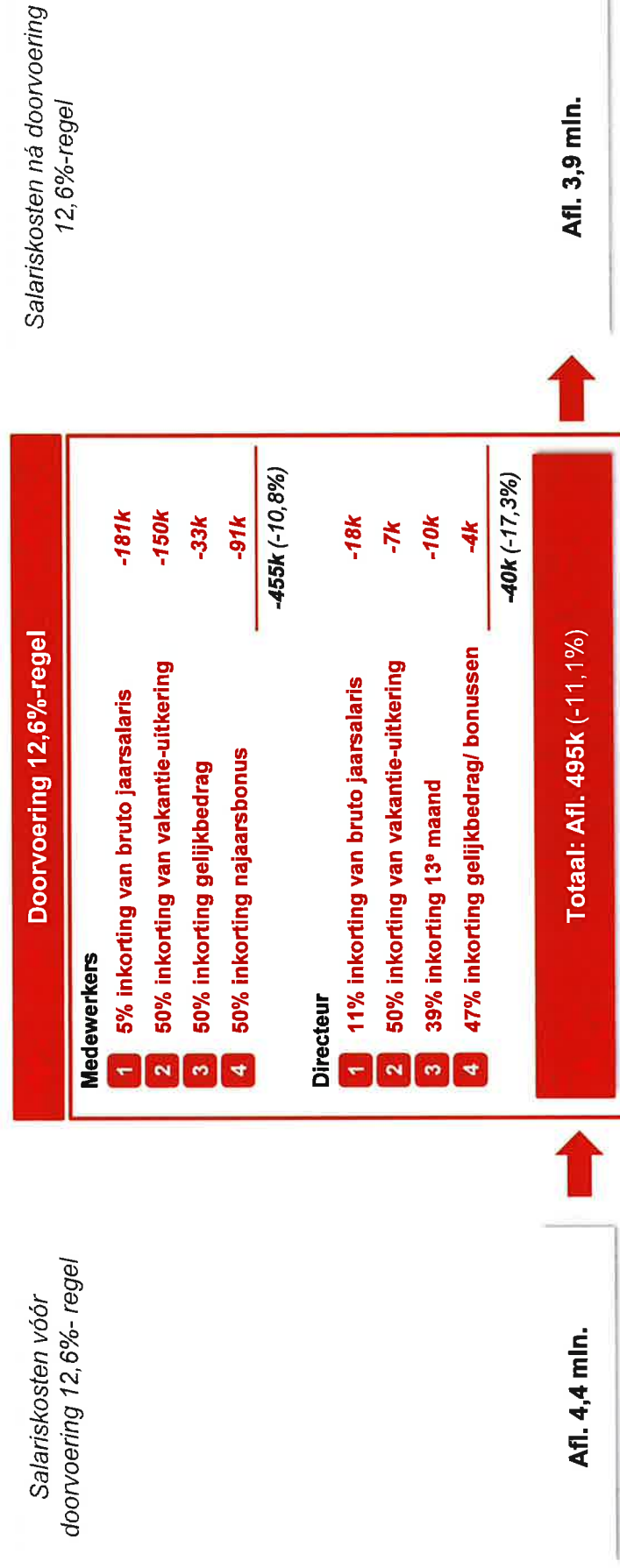
Gemiddelde bruto jaarsalaris na inkorting en relatieve aandeel per functiegroep (2022)



Post Aruba behaalt 11,1% inkorting op personele kosten met huidige set aan maatregelen

Salariskosten vóór
doorvoering 12,6%-regel

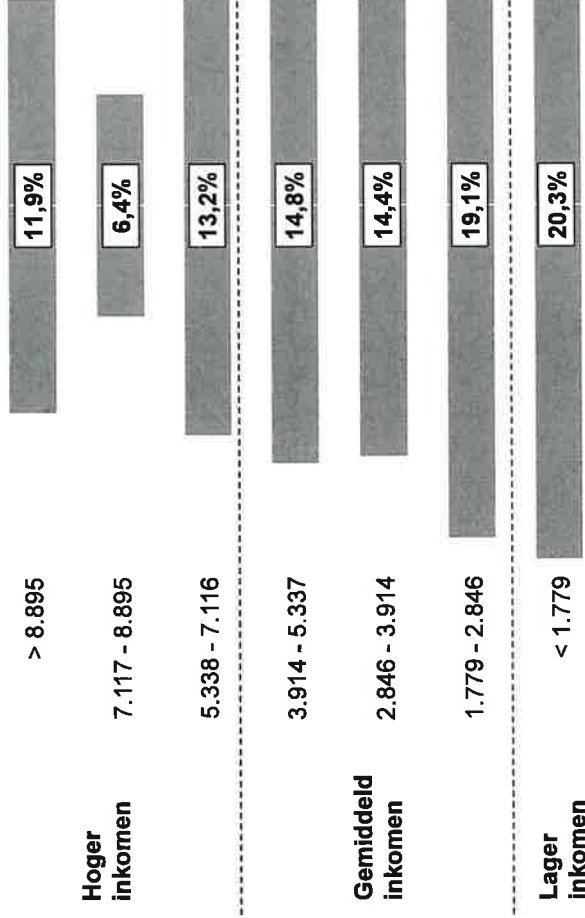
Salariskosten ná doorvoering
12,6%-regel



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

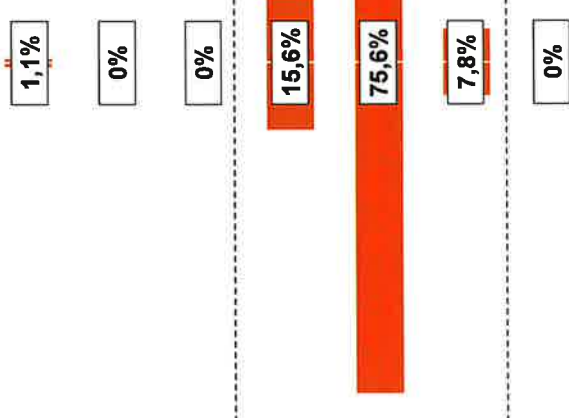
Inkomensverdeling Land Aruba
maandelijks bruto huishoudelijk inkomen in Afl.

% | percentage van bevolking Aruba



Inkomensverdeling Post Aruba¹
maandelijks bruto inkomen in Afl.

% | percentage van totale bezetting Post Aruba



Bronnen: CBS Aruba Income and Expenditure Survey 2016; Overzicht salarissen Post Aruba (mei 2022); Verantwoording salaris-inkorting directeur (2021).
1) Inkomensverdeling o.b.v. het gemiddelde salaris en het aantal FTE per functiegroep

Sectie 5: Governance & Publiek aandeelhouderschap

Hoofdstuk

4 Evaluatie van de governance & publiek aandeelhouderschap

Hoe ziet de governance van Post Aruba eruit en wat is de rationale van Publiek Aandeelhouderschap?

- A. Governance
- B. Publiek Aandeelhouderschap

Governance structuur is vastgelegd in de statuten volgens een two-tier systeem; in periode 2017-2021 geen RvC aangesteld Governance¹

Tussen 2017 en 2021 heeft Post Aruba geen RvC gehad

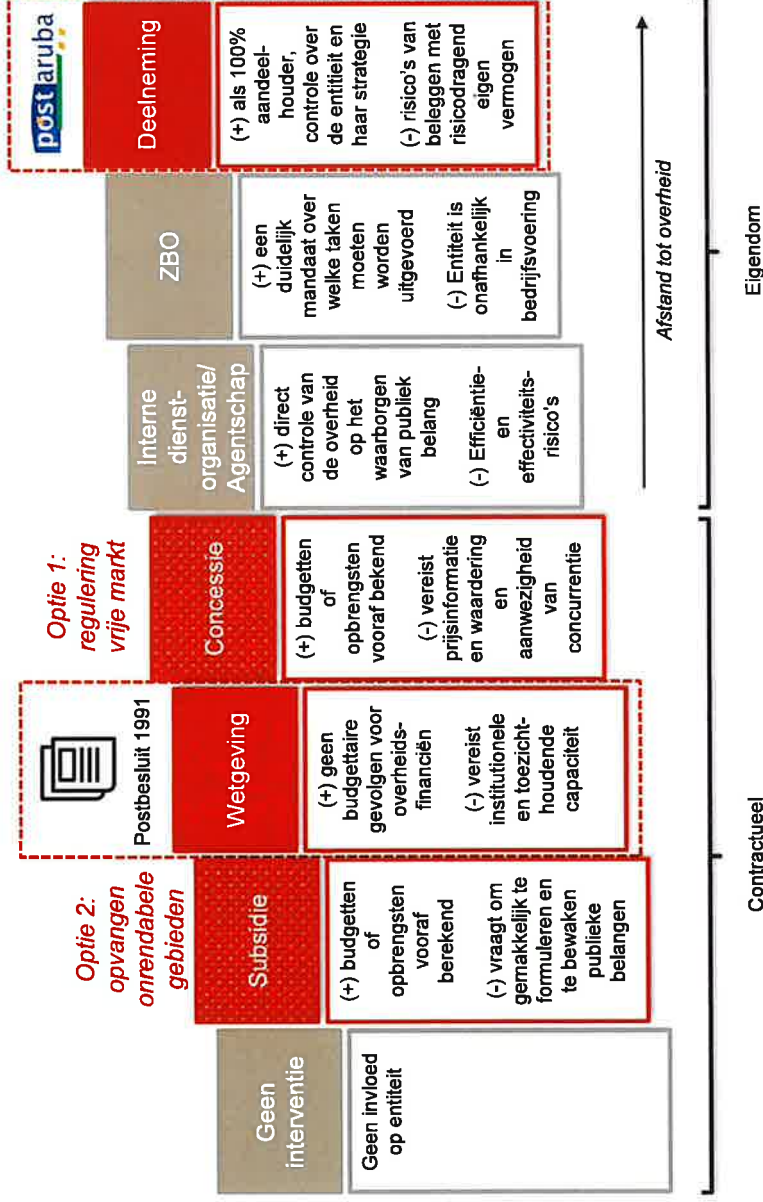
Overzicht van de governance structuur

<u>Bestuursorgaan</u>	<u>Kenmerken</u>	<u>Mandaat & Taken</u>	<u>Algemene vergadering van aandeelhouders</u>
<div style="border: 1px solid black; background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> Raad van Commissarissen (RvC) </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Bestaat uit 5 commissarissen (huidig 4) • Commissarissen benoemd door AVA (incl. wie president-commissaris en diens plaatsvervanger is) • Commissarissen worden benoemd voor 4 jaar en zijn voor 2 additionele periodes van 4 jaar hernoembaar • Komen één maal per maand samen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toezicht houden op het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming • Geeft toestemming aan bestuur over besluiten over o.a.: <ul style="list-style-type: none"> – Het aangaan van dadingen >50K Afl. (tenzij deze onder begroting vallen) – Het aangaan van bankkrediet-overeenkomsten en obligatieleningen 	<ul style="list-style-type: none"> • AVA benoemt zelf haar voorzitter, de voorzitter wijst secretaris aan • Stelt jaarrekening vast • Keurt begroting goed (na vaststelling door RvC) • De winst staat geheel ter beschikking van de AVA, nadat door de AVA voldoende is gereserveerd voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en investeringen
<div style="border: 1px solid black; background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> Directie </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Één directeur • Directeur benoemd door AVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur van de vennootschap • Draagt zorg en verantwoordelijkheid voor initiëring van het beleid, stelt daartoe jaarlijks een begroting en bijbehorend investeringsplan en daarmee verbonden financieringsplan op • Brengt om de 3 maanden verslag uit aan de RvC over alle begrotingsuitgaven en investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stelt arbeidsvoorwaarden directeur vast (na overleg met RvC)

¹ Binnen de scope van dit onderzoek kijken wij naar de Institutionele (wettelijke basis) en Procedurele (praktische richtlijnen en procedures om invulling te geven aan wettelijke rol) aspecten van Good Corporate Governance. Het Relationale (samen spel tussen betrokken actoren) en Individuele (competentie en persoonlijkheid) aspect vallen buiten de scope van dit onderzoek.
Bron: Landsverordening Post Aruba (2005); Postverordening (1997); Postbesluit (1999); Internationaal Postbesluit (1999); Akte van Oprichting (2005)

Toegevoegde waarde van publiek aandeelhouderschap is door de aanwezige concurrentie beperkt – publieke belangen kunnen ook anders ingevuld worden

Publiek aandeelhouderschap



Observaties

Post Aruba is actief in verschillende post (gerelateerde) diensten; traditionele brief- en pakketpost, koeriersdiensten (EMS), verhuur van PO boxen, en e-commerce. Op al deze diensten zijn 1 of meerdere concurrenten actief, ondanks het Postbesluit 1991 art. 2, dat concurrentie op poststukken < 2kg niet toestaat.

Post Aruba is tegelijkertijd gebonden aan wettelijk vastgelegde verplichtingen, zoals het bedienen van niet-rendabele gebieden. Als gevolg hiervan is een verstoorde marktwerking ontstaan waarin concurrenten winstgevende activiteiten kunnen selecteren tegen marktconform tarief ('cherry picking'). Dit maakt het voor Post Aruba moeilijk winstgevend te opereren. Tegelijkertijd moet benoemd worden dat de dienstverlening van Post Aruba op betrouwbaarheid en accuraatheid niet concurrerend is.

Het publiek aandeelhouderschap stelt de overheid van Aruba in staat de posttarieven te reguleren (goedkeuren tarieven). Dit instrument is alleen zinvol als Post Aruba monopolist is. Aangezien concurrentie wordt toegestaan/gedoogd, heeft deze regulering in praktijk tot de situatie geleid dat Post Aruba de verliezen van een laag tarief niet kan goedmaken door een monopoliepositie op rendabele diensten.

Gegeven de situatie van reeds aanwezige meerdere aanbieders, kan de overheid Aruba overwegen deze situatie te formaliseren door vrije markt toe te staan op alle post (gerelateerde) diensten. Borging van publieke belangen vraagt dan om overheidsinspanning door via 1) concessie of 2) subsidie aan partijen de onrendabele delen van de dienstverlening te af te dekken. Wij achten het concurrerend vermogen van Post Aruba laag en daarmee zal in dit scenario Post Aruba geen of zeer beperkt marktaandeel houden.

Sectie 5: Aanbevelingen en stappenplan

Hoofdstuk

5

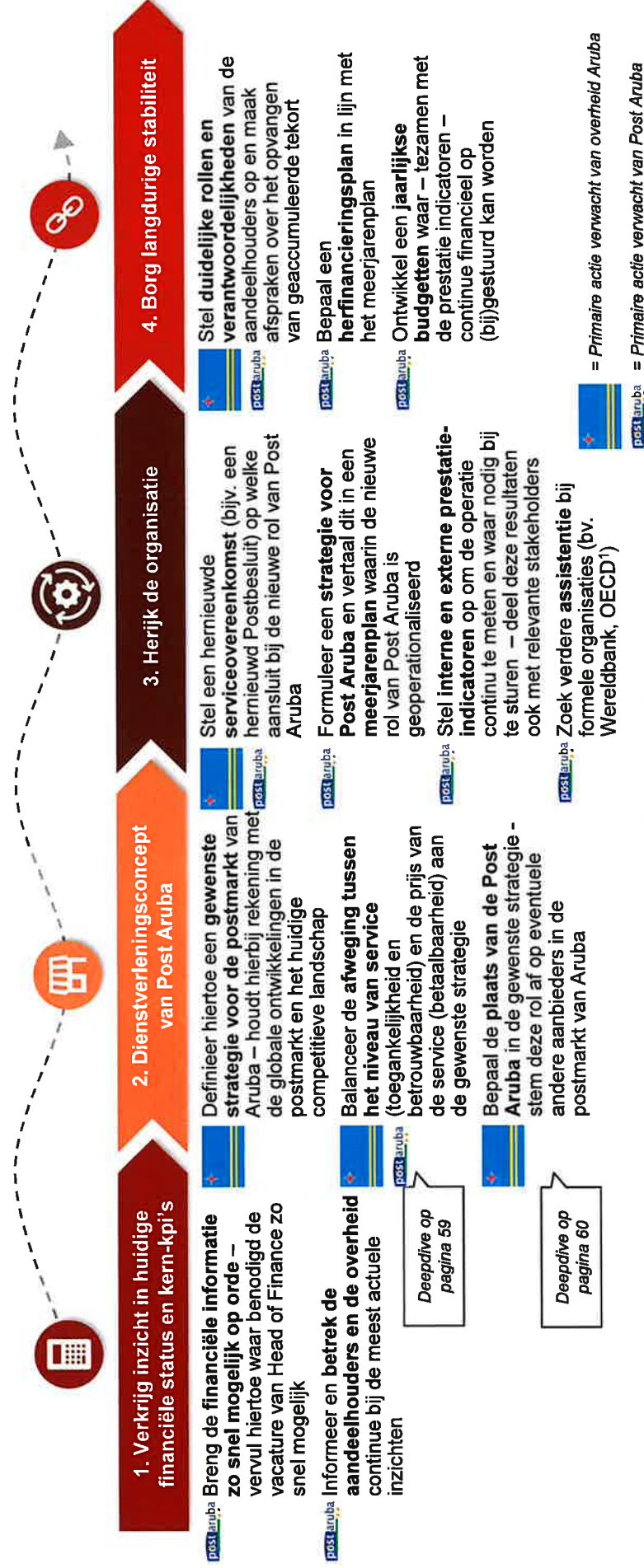
Aanbevelingen en
stappenplan

Wat zijn de aanbevolen prioriteiten
van Post Aruba voor de toekomst?

- A. Aanbevelingen
- B. Opties
- C. Stappenplan

Aanbevelingen focussen op het verbeteren, verzekeren en borgen van de levensvatbaarheid van Post Aruba

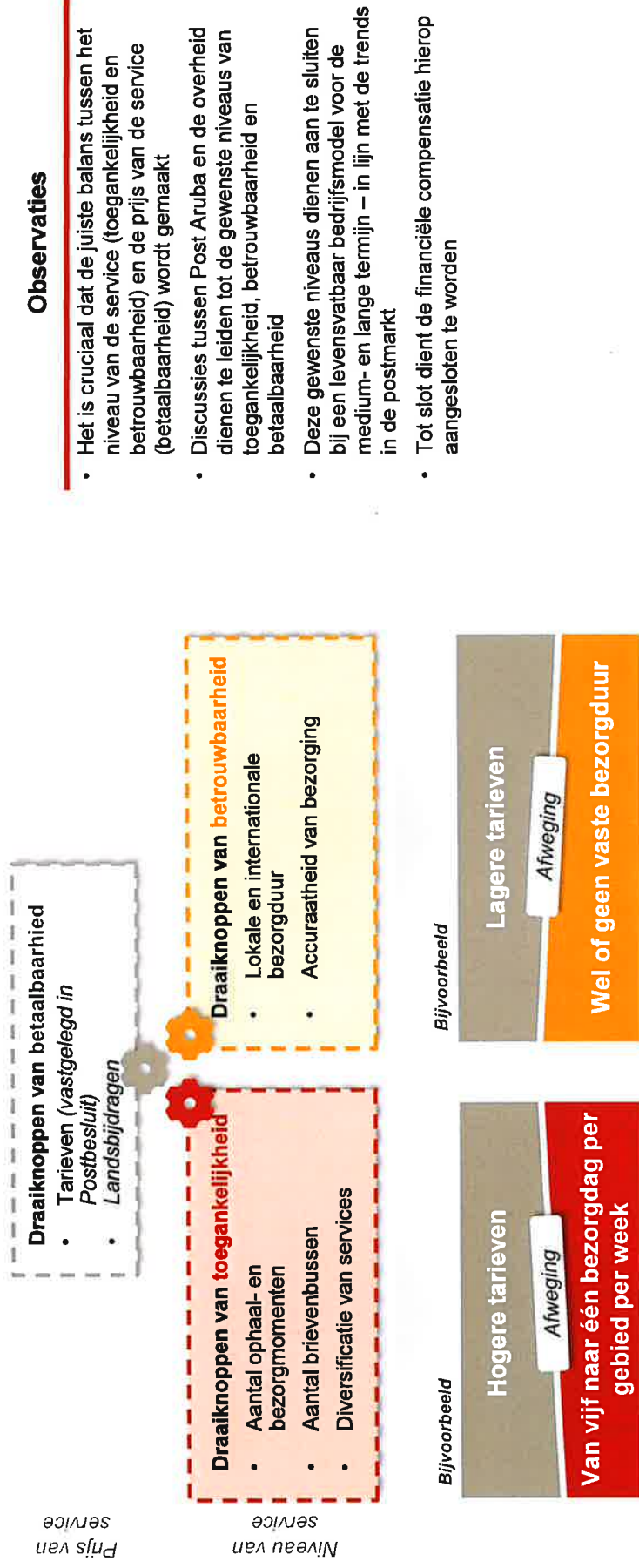
Aanbevelingen



¹⁾ We hebben begrepen dat de directeur Post Aruba reeds actief lid is van de UPU en dat Post Aruba meedoet aan het Operational Readiness programma

Om de strategie voor Aruba's post markt te definiëren moet het niveau en prijs van service afgewogen worden





Afweging tussen toegankelijkheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid



Post Aruba's levensvatbaarheid is precair; beslissingen over de wijze van voortzetting zijn benodigd

Opties betreffende voorzetting Post Aruba

Indien wordt gekozen om Post Aruba als nationale postaanbieder te behouden is handhaving op het alleenrecht van Post Aruba een voorwaarde voor (financiële) levensvatbaarheid

Optie	Beschrijving	Actie benodigd	Uitkomst	Oordeel uit analyse
0. Geen actie	Zet business as usual voort – bedrijfscontinuïteit is zeer onzeker	Geen actie benodigd	n/a	Niet realistisch
 1. Herstructurering	Herstructurering van Post Aruba en aansluiten van financiële steun van de overheid: <ul style="list-style-type: none"> • Kostenbasis terugbrengen naar het minimaal benodigde niveau • Afstemmen van structurele (en voorspelbare) overheidsbetalingen en subsidies 	Sluit het personeelsbestand aan op het hernieuwde bedrijfsmodel en bepaal welke (structurele) financiële steun daarbij passend is	Post Aruba als de nationale post aanbieder welke post services op een duurzame manier aanbiedt aan inwoners van Aruba	Realistisch mits in combinatie met optie 2
 2. Hervorming: afsnaken services	Volledige bedrijfshervorming door het afsnaken van de service naar het strikt noodzakelijke, bijvoorbeeld door het verminderen van de: <ul style="list-style-type: none"> • toegankelijkheid: bv. services enkel toegankelijk maken voor overheid en andere publieke organisaties • betrouwbaarheid: bv. verlengen van bezorgduur • betaalbaarheid: bv. verhogen van tarieven 	Onderzoek welke services strikt noodzakelijk zijn en maak een plan voor de hervorming, sluit financiële steun hierop aan	Post Aruba als nationale post aanbieder van Aruba welke enkel de strikt noodzakelijke post services aanbiedt	Realistisch mits in combinatie met optie 1
 3. Hervorming: uitbreiden services	Volledige bedrijfshervorming door het uitbreiden services en taken, bijvoorbeeld middels: <ul style="list-style-type: none"> • Het aannemen van nieuwe publieke taken zoals handhaving van publieke orde of personen registratie • Uitbreiden van private taken: bijvoorbeeld middels het aanbieden van postwissel • Uitbreiden van bestaand post portfolio, bv. middels het uitbreiden van e-commerce, achten wij niet realistisch gezien de sterke concurrentie 	Onderzoek de potentie van het uitbreiden van service en formuleer een gedetailleerd (financieel) business plan en voer deze uit	Post Aruba als One Stop Shop en/of uitvoeringsorganisatie van de overheid welke ook op een duurzame manier postservices aanbiedt	Niet realistisch
 4. Stop bedrijf	Liquidatie van Post Aruba Wij achten het concurrerend vermogen van Post Aruba laag en de aandeelhouder moet er rekening mee houden dat Post Aruba geen of zeer beperkt toekomstig marktaandeel in de postmarkt van Aruba zal hebben.	Maak een plan om te verzekeren dat de uitvoering van vitale post services door andere partijen worden overgenomen en organiseer een systeem van toezicht en handhaving	Vitale post services worden overgenomen door andere partijen dan Post Aruba	Realistisch mits overheid publieke belangen kan borgen

Bijlagen

1. Interview- en documentenlijst

Interview- en documentenlijst

Interviews

Geïnterviewden

Post Aruba | 6 interviews

Directeur, lid Raad van Toezicht, Manager Operations, Manager HR, en medewerkers Finance en compliance

Overheid Aruba | 2 interviews

Minister Economische zaken, communicatie en duurzame ontwikkeling; Adviseurs ministerie Economische zaken, communicatie en duurzame ontwikkeling

Documenten

Document

Financials: Financial statements ('16-'18) (ongeconroleerd); Saneringsovereenkomst S/AD-Post Aruba ('19); Uitdraai Exact ('19) - Liquiditeitsbegroting ('17-'20); Uitsplitsing postale diensten ('16-'18) en salarissen en sociale lasten ('16-'18); Overzicht kapitaalstortingen ('17-'21); RMS sales uitdraai ('20-apr-'22); Price guide Post Aruba services

Statuten en officiële documenten: Landverordening Post Aruba (2005); Postverordening (1997); Postbesluit (1999), Internationaal postbesluit (1999); Akte van Oprichting (2005); Post Aruba Draft Beleidsvisie (2021); Memorie van toelichting Landsverordening (2005); Verzelfstandiging Postwezen (2005) en wijziging daarop (2007); Verzelfstandigingsovereenkomst (2007); Regeling overgang personeel (2007); Notariële akte ivm volstorting (2007)

Personeel (incl. arbeidsvoorwaarden): Fie's uitgesplitst naar afdeling (jan '17-jan '22); Organogram (mei '22); CAO ('10); Dienstjaren per FTE ('22); Salarissen personeel incl. verantwoording inkorting ('22); Salaris directeur incl. verantwoording inkorting ('21); Uitwerking voorstel uitdiensttreding ('21)

Externe rapporten en audits: UPU ORE process review, rapport en presentatie ('18); Union Postal de las Americas, España y Portugal (2021)

Volumes: Inbound and outbound dispatches intl. Volume ('17-'22); Report returns ('19-'21);

Operatie: Inbound en outbound time flows; Flowchart outbound mail; Report route planning outbound ('22); Veiligheidsprocedures

Overig: Klanttevredenheidsonderzoek ('16)

pwc.nl

© 2022 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the prior written permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.

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



MINISTERIO
Asuntonan Economico, Comunicacion
y Desaroyo Sostenibel

BIJLAGE 2

Initialed on behalf of
Grant Thornton Aruba.
For identification purposes only.

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA
(SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

**CONDENSED CONSOLIDATED
FINANCIAL STATEMENTS FOR THE
YEAR ENDED DECEMBER 31, 2021**

Initialed on behalf of
Grant Thornton Aruba.
For identification purposes only.

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

CONTENTS

	<u>Statement</u>
Independent Auditor's Report	I
 <u>CONDENSED CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS</u>	
Condensed Consolidated Statement of Income	II
Condensed Consolidated Statement of Financial Position	III
Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements	IV

Initialed on behalf of
Grant Thornton Aruba.
For identification purposes only.

Statement I

Independent Auditor's Report

Independent auditor's report

Our reference: 134427/ A-32721

Servicio Di Telecomunicacion di Aruba (Setar) N.V.
Attn. of the Management, Shareholder and Supervisory Board
Seroe Blanco 29-A
Oranjestad, Aruba

Grant Thornton Aruba
L.G. Smith Boulevard 62
Oranjestad
Aruba

T +297 522 1647
F +297 582 4864

Our Opinion

The condensed consolidated financial statements, which comprise the condensed consolidated statement of income for the year ended December 31, 2021, condensed consolidated statement of financial position as at December 31, 2021 and notes to the condensed consolidated financial statements, are derived from the audited consolidated financial statements of Servicio Di Telecomunicacion di Aruba (Setar) N.V. ('the Company') and its subsidiary (together 'the Group') for the year ended December 31, 2021.

In our opinion, the accompanying condensed consolidated financial statements are consistent, in all material respects, with the audited consolidated financial statements of the Group, as described in note 1 "General information - Condensed consolidated financial statements".

The Condensed Consolidated Financial Statements

The condensed consolidated financial statements do not contain all the disclosures required by the International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs). Reading the condensed consolidated financial statements and the auditor's report thereon, therefore, is not a substitute for reading the audited consolidated financial statements and the auditor's report thereon. The audited consolidated financial statements, and the condensed consolidated financial statements do not reflect the effects of events that occurred subsequent to the date of our report on the audited consolidated financial statements.

The Audited Consolidated Financial Statements and Our Report Thereon

We expressed an unmodified audit opinion on the audited consolidated financial statements in our report dated May 5, 2022. That report also includes:

- an emphasis of matter paragraph that draws attention to page 8 to 9 "Business outlook for the year 2022" of the consolidated financial statements which includes the Director's assessment of the impact of the COVID-19 pandemic in 2021 as well of its impact on the future consolidated results, consolidated cash flows and consolidated financial position of the Group.

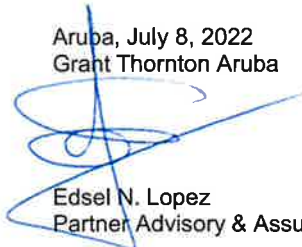
The Management's Responsibility for the Condensed Consolidated Financial Statements

The Management is responsible for the preparation of the condensed consolidated financial statements in accordance with the basis as described in note 2 "Summary of significant accounting policies".

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on whether the condensed consolidated financial statements are consistent, in all material respects, with the audited consolidated financial statements based on our procedures, which were conducted in accordance with International Standard on Auditing 810, *Engagements to Report on Summary Financial Statements*.

Aruba, July 8, 2022
Grant Thornton Aruba



Edsel N. Lopez
Partner Advisory & Assurance

Statement II

SERVICIO DE TELECOMUNICACION DE ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Condensed Consolidated Statement of Income

For the year ended December 31, 2021

(All amounts stated in United States Dollars x 1,000)

	2021	2020
Revenues	109,674	106,520
Cost of sales	<u>19,913</u>	<u>20,416</u>
Gross profit	89,761	86,104
Operating expenses		
Employee benefits	26,996	28,309
Other operating expenses	31,152	41,806
Own work capitalized	<u>.....(377)</u>	<u>.....(400)</u>
	<u>57,771</u>	<u>69,715</u>
Profit from operations before depreciation	31,990	16,389
Depreciation and amortization	<u>21,748</u>	<u>24,833</u>
Profit from operations	10,242	(8,444)
Financial income	363	342
Financial expenses	<u>.....(892)</u>	<u>.....(1,001)</u>
	<u>(529)</u>	<u>(659)</u>
Profit before tax	9,713	(9,103)
Tax expenses	<u>(1,512)</u>	<u>(2,891)</u>
Net profit	<u>8,201</u>	<u>(6,212)</u>
Net profit for the year attributable to:		
Owners of the Company	8,201	(6,212)

Statement III

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Condensed Consolidated Statement of Financial Position

At December 31, 2021

(All amounts stated in United States Dollars x 1,000)

ASSETS	December 31,		EQUITY AND LIABILITIES	December 31,	
	2021	2020		2021	2020
Non-current assets			Shareholder's equity		
Property, plant and equipment and work in progress	134,006	136,386	Share Capital	97,092	97,092
Intangible fixed assets	9,438	9,766	Additional paid-in-capital	10,773	10,773
Goodwill	0	0	Retained earnings	37,254	43,466
Finance Leases	2,032	1,953	Net profit	<u>8,201</u>	<u>(6,212)</u>
Long-term payment arrangement	816	1,062		<u>153,320</u>	<u>145,119</u>
Long-term tax asset	<u>0</u>	<u>578</u>	Non-current liabilities		
	<u>146,292</u>	<u>149,745</u>	Provisions	4,854	6,381
Current assets			Long-term borrowings	10,104	9,257
Inventories	15,001	11,936	Deferred tax liabilities	0	400
Trade and other Receivable	14,579	11,785*	Long-Term IRU	<u>1,296</u>	<u>1,429</u>
Short-term payment arrangement	418	134		<u>16,254</u>	<u>17,467</u>
Cash and cash equivalents	15,061	10,636	Current liabilities		
Short-term tax asset	<u>0</u>	<u>827</u>	Trade and other payables	15,664	13,867*
	<u>45,059</u>	<u>35,318</u>	Current profit tax liabilities	507	0
			Short-term borrowings	4,006	7,043
			Short-term provisions	1,467	1,434
			Deferred income IRU	<u>133</u>	<u>133</u>
				<u>21,777</u>	<u>22,477</u>
	<u>191,351</u>	<u>185,063</u>		<u>191,351</u>	<u>185,063</u>

*Adjusted for comparison reason.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

For the year ended December 31, 2021

(All amounts stated in United States Dollars x 1,000)

(1) GENERAL INFORMATION

Servicio di Telecomunicacion di Aruba N.V. ("SETAR N.V.", "SETAR" or the "Company"), having its legal seat in Aruba and registered address at Seroe Blanco 29-A, was established on January 31, 2003 as a wholly-owned entity of the Government of Aruba. As per January 31, 2003, SETAR N.V. took over all the activities of the government entity SETAR based on the privatization agreement between SETAR and the government of Aruba.

SETAR is the leading telecommunications service provider in Aruba, offering technological solutions for phone lines, cellular phones, the internet, data, and cable television for residents, business, and visitors of Aruba.

In September 2004, SETAR N.V. purchased all the shares of Telearuba N.V. At the same time, TA Resources N.V. was established as a wholly owned entity.

On February 15, 2005, SETAR acquired (in) directly 100% of the shares Cable Television of Aruba N.V.

As of January 1, 2009, all the assets and liabilities of Cable Television of Aruba N.V. have been fully integrated into SETAR. Cable Television of Aruba N.V. has been dormant as of January 1, 2009.

As per January 1, 2012, SETAR transferred part of and sold part of the submarine capacity, backhaul and equipment at the NAP (National Access Point), USA, to its subsidiary TA Resources N.V. by means of an IRU (Indefeasible Rights of Use) and sale of assets agreements, respectively.

Basis of preparation

The condensed consolidated financial statements are presented in U.S. dollars. They are prepared on the historical cost basis and do not take into account increases in fair value unless specifically stated. The principal accounting policies adopted are set out below.

Condensed consolidated financial statements

These condensed consolidated financial statements have been derived from the consolidated financial statements of Servicio di Telecomunicacion di Aruba (SETAR) N.V. and Subsidiaries for the year ended December 31, 2021. An unmodified audit opinion with an Emphasis of Matter paragraph over the impact of the coronavirus was issued on these consolidated financial statements on May 05, 2022.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

These condensed consolidated financial statements do not contain all of the information provided by the consolidated financial statements, therefore the consolidated financial statements are the official statutory accounts of Servicio di Telecomunicacion di Aruba (SETAR) N.V., which are leading.

In addition, the condensed financial statements are presented in US dollar, while the consolidated financial statements are presented in the functional currency of Aruba, the Aruban florin (AWG).

Reference is made to the Summary of significant policies, foreign currency Translations for the applicable rates used.

Going concern

SETAR's Management assessed its ability to continue as a going concern and is satisfied that it has the resources to continue in business for the near future, although there is an estimation uncertainty as a result of the impact of the coronavirus on the reliability of the information available for Management in making those estimates. Therefore, the consolidated financial statements have been prepared under the assumption that the Company operates on a going concern basis.

Consolidation Principles

The consolidation includes the financials of SETAR N.V. and its subsidiaries (together the "Group").

The consolidated financial statements include the financial statements of SETAR N.V. and the following subsidiaries as per December 31, 2021, and 2020:

Name of subsidiary	Place of incorporation	Proportion of voting power held	Principal activity
TA Resources N.V.	Aruba	100%	Providing telecommunications services
Telearuba N.V.	Aruba	100%	Broadcasting
Cable Television of Aruba N.V.	Aruba	100%	Operation cable network

As per December 31, 2021, and 2020, SETAR controls these entities. Control is achieved where SETAR has the power, directly or indirectly, to govern the financial and operating policies of an entity to obtain benefits from its activities. The financial statements of the subsidiaries are included in the consolidated financial statements from the date that control commences until the date that control ceases.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

On acquisition, the assets, liabilities, and contingent liabilities of a subsidiary are measured at their fair values at the date of acquisition. Any excess of the cost of acquisition over the fair values of the identifiable net assets acquired is recognized as goodwill. Any deficiency of the cost of acquisition below the fair values of the identifiable net assets acquired (i.e., discount on acquisition) is credited to profit and loss in the period of acquisition.

The results of subsidiaries acquired or disposed of during the year are included in the consolidated statements of income from the effective date of acquisition or up to the effective date of disposal, as appropriate.

Where necessary, adjustments are made to the financial statements of subsidiaries to bring the accounting policies used in line with those used by the Group.

Intra-group balances and transactions, and any unrealized gains arising from intra-group transactions, are eliminated in preparing the consolidated financial statements. Unrealized losses are eliminated in the same way as unrealized gains, but only to the extent that there is no evidence of impairment.

(2) SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

Statement of compliance

These sets of consolidated financial statements are prepared by SETAR N.V. in accordance with the IFRS for Small and Medium-sized Entities issued by the International Accounting Standards Board (IASB) ("IFRS for SMEs"). These sets of financial statements are prepared based on a going concern basis.

There were no items of comprehensive income in the current or previous year other than the profit, for the year-end, accordingly, no statement of comprehensive income is presented.

The preparation of consolidated financial statements in conformity with the IFRS for SMEs requires Management to make estimates and assumptions that affect the amounts reported in the financial statements and accompanying notes. Management believes that the estimates utilized in preparing these statements are reasonable; however, actual results could differ from these estimates.

Comparative information

No material changes have been made in the presentation of the current year figures compared to prior year's figures.

Foreign currency translations

Transactions in currencies other than Aruban Florin are initially recorded at the rates of exchange prevailing on the dates of the transactions. Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are restated at the rates prevailing on the balance sheet date. Non-monetary assets and liabilities carried at fair

Statement IV

SERVICIO DE TELECOMUNICACION DE ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

value that are denominated in foreign currencies are translated at the rates prevailing at the date when the fair value was determined. Gains and losses arising on exchange rate differences are included in the profit and loss for the period. The Aruban Florin (AWG.) has a fixed exchange rate with the US dollar, i.e., US\$ 1: AWG. 1.80.

Change in estimates by Management

At each reporting date, SETAR reviews the carrying amounts of its tangible and intangible assets to determine whether there is any indication that those assets have suffered an impairment loss which can trigger a change in estimation.

Critical accounting estimates and judgments

The preparation of financial statements in conformity with IFRS for SMEs requires Management to make estimates and judgments that affect the reported amounts of assets and liabilities and the reported amounts of revenue and expenses during the period as well as the information disclosed. For SETAR's critical accounting estimates and judgments, reference is made to the notes to these Consolidated Financial Statements, including the long-term employees' benefits, the depreciation rates for the copper and fiber network (included within property, plant and equipment), the assumption used to determine the provision for doubtful account and for retirement benefit obligations and periodic cost, such as expected salary increases and benefit increases.

Regarding the provision for doubtful accounts for estimated losses that result from failure of our customers to make required payments, we consider the provision based on the previous reporting year's pay-to-debt performance (paying ratio), as well as an in-depth review of corporate accounts regarding the COVID-19 situation, thus considering current collection trends.

We believe the accounting policies and estimates that are most critical in the preparation of our consolidated financial statements and which require subjective or complex judgments from Management are the following:

- Impairment of long-lived assets;
- Useful lives of long-lived assets;
- Determination of provision for doubtful accounts;
- Profit taxes; and
- Inventory valuation.

Actual results in the future may differ from those estimates. Estimates and judgments are being continually

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

evaluated and based on historic experience and other factors, including expectations of future events believed to be reasonable under the circumstances.

In revenue arrangements where more than one good or service is provided to the customer, customer consideration is allocated between the goods and services using relative fair value principles. The fair values determined for deliverables may affect the timing of the recognition of revenue. Determining the fair value of each deliverable can require complex estimates. SETAR generally determines the fair value of individual elements based on prices at which the deliverable is regularly sold on a standalone basis after considering volume discounts where appropriate.

Capitalized software

For computer software, the useful life is based on Management's view, considering historical experience with similar products, anticipation of future events which may impact their life such as changes in technology, as well as benchmarking with other operators. The useful life will not exceed the duration of a license.

Post-employment benefits

Management judgment is exercised when determining SETAR's liabilities and expenses arising for defined benefit pension schemes. Management is required to make assumptions regarding future rates of inflation, salary increases, discount rates and longevity of members, each of which may have a material impact on the defined benefit obligations that are recorded.

Revenue recognition

Revenue comprises in the ordinary course of business the fair value of consideration received or receivable for the sale of goods and services in the ordinary course of business. Revenue is recognized when it is probable that the economic benefits associated with a transaction will flow to the Group and the amount of revenue and the associated costs can be measured reliably. Revenues are presented net of rebates, discounts, BBO (Turnover Tax), BAZV (Health Tax), BAVP (Projects additional funding tax) and after eliminating sales within the Group.

Traffic fees are charged at an agreed tariff for a fixed duration of time or capacity and are recognized as revenue based upon usage of SETAR's network and facilities.

Recognition of revenues for prepaid cards is based on actual airtime usage or the expiration of the obligation to provide service.

Subscription fees generally consist of periodic charges and are recognized as revenue over the associated

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

Deferred tax, if any, is the tax expected to be payable or recoverable on differences between the carrying amount of assets and liabilities in the financial statements and the corresponding tax basis used in the computation of taxable profit and is accounted for using the balance sheet liability method.

Deferred tax liabilities are generally recognized for all taxable temporary differences and deferred tax assets are recognized to the extent that it is probable that taxable profits will be available against which deductible temporary differences can be utilized.

As of January 1, 2007, SETAR N.V. and its subsidiaries form a fiscal unity for both profit tax, BBO (Turnover Tax), BAZV (Health Tax) and BAVP (Projects additional funding tax) purposes.

Property and equipment

Buildings held for use in the supply of services, or for administrative purposes, are stated in the statement of financial position at costs less accumulated depreciation and any recognized impairment losses. Impairment testing is performed with sufficient regularity.

Properties during construction for production, rental, or administrative purposes, or for purposes not yet determined, are carried at cost, less any recognized impairment losses. Cost includes professional fees capitalized in accordance with the accounting policy. Depreciation of these assets is on the same basis as other property assets and commences when the assets are ready for their intended use. All borrowing costs are recognized in profit or loss in the period in which they are incurred.

Fixtures and equipment are stated at cost less accumulated depreciation and any recognized impairment losses.

Land is not depreciated. Depreciation on other assets is charged to write off the cost or valuation of assets, other than properties under construction, over their estimated useful lives, using the straight-line method.

The assets' residual values, useful lives and depreciation methods are reviewed, and adjusted prospectively if appropriate, if there is an indication of a significant change since the last reporting date.

The estimated useful lives are as follows:

- | | |
|---------------------------------|------------|
| • Buildings | 5-40 years |
| • Underground & Surface Network | 5-20 years |
| • Plant and equipment | 3-10 years |
| • Other Fixed Assets | 3-25 years |

The gain or loss arising on the disposal or retirement of an asset valued at cost is determined as the difference between the sales proceeds or estimated net realizable value and the carrying amount of the asset and is recognized in the statement of income.

Statement IV

SERVICIO DE TELECOMUNICACION DE ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

Work-in-progress

Work-in-progress consists of prepayment on projects and are carried at cost, less any recognized impairment losses. Work-in-progress is not depreciated.

Intangible assets

Licenses are valued at cost less amortization and impairment. Amortization is calculated according to the straight-line method and is incorporated as from the date that service can be offered (available for use). The amortization period for licenses equals the useful life. Licenses are impaired if the recoverable amount falls below the book value of the asset concerned. The recoverable amount is defined as the higher of an asset's fair value less cost to sell and its value in use.

Internally developed and acquired software, not being an integral part of property and equipment is capitalized based on the costs incurred, which include direct costs and directly attributable overhead costs incurred. Software is amortized over the estimated useful life of four (4) years, except for "Network Software (e.g., Recta), which estimated useful life is ten years. Amortization commences when software is available for use.

The estimated useful lives are as follows:

- Intangible Assets 2-10 years

Software is impaired if the recoverable amount falls below the book value of the asset concerned.

Other intangible assets that are acquired by the Group are stated at cost less accumulated amortization. All intangible assets are amortized over their useful lives on a straight-line basis.

Impairment

At each reporting date, SETAR reviews the carrying amounts of its tangible and intangible assets to determine whether there is any indication that those assets have suffered an impairment loss. If any such indication exists, the recoverable amount of the asset is estimated to determine the extent of the impairment loss (if any). Where it is not possible to estimate the recoverable amount of an individual asset, SETAR estimates the recoverable amount of the cash-generating unit to which the asset belongs.

Recoverable amount is the greater of fair value less cost to sell and value in use. In assessing value in use, the estimated future cash flows are discounted to their present value using a pre-tax discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

If the recoverable amount of an asset (or cash-generating unit) is estimated to be less than its carrying amount, the carrying amount of the asset (or cash-generating unit) is reduced to its recoverable amount.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

Impairment losses are recognized as an expense immediately, unless the relevant asset is land or buildings other than investment property carried at a revalued amount, in which case the impairment loss is treated as a revaluation decrease.

Where an impairment loss is subsequently reversed, the carrying amount of the asset (or cash-generating unit) is increased to the revised estimate of its recoverable amount, but so that the increased carrying amount does not exceed the carrying amount that would have been determined had no impairment loss been recognized for the asset (cash-generating unit) in prior years.

A reversal of an impairment loss is recognized as income immediately, unless the relevant asset is carried at a revalued amount, in which case the reversal of the impairment loss is treated as a revaluation increase.

Finance leases

SETAR leases certain items of equipment. Lease of equipment where SETAR has substantially all the risks and rewards of ownership is classified as finance leases. Finance leases are capitalized at the lease's commencement at the lower of the fair value of the leased property and the present value of the minimum lease payments.

Amounts due from lessees under finance leases are recognized as receivables at the amount of SETAR's investment in the leases. Finance lease income is allocated to accounting periods to reflect a constant periodic rate of return on SETAR's net investment outstanding in respect of the leases.

Inventories

Inventories are stated at the lower of cost or net realizable value less a provision for obsolete stock if considered appropriate. Costs comprise direct materials and, where applicable, direct labor costs and those overheads that have been incurred in bringing the inventories to their present location and condition. Cost is calculated using the weighted-average method. Net realizable value represents the estimated selling price less all estimated costs of completion and costs to be incurred in marketing, selling and distribution.

Trade and other receivables

Most sales are made based on normal credit terms, and the receivables do not bear interest. At the end of each reporting period, the carrying amounts of trade and other receivables are reviewed to determine whether there is any objective evidence that the amounts are not recoverable. If so, an impairment loss is recognized immediately in profit or loss.

Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include all cash on hand balances, checks, debit, and credit card receivables that process in less than seven days, short-term highly liquid cash investments and time deposits with original maturities of three months or less.

Statement IV

SERVICIO DE TELECOMUNICACION DE ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

Employee benefit obligations

NPR 2014 pension plan

The pension plan of the Group is part of a multi-employer plan. The Group is only one of several employers participating in the plan. The financial information that is provided by the pension fund is insufficient to reliably measure the Company's proportionate share in the deficit of the plan on defined benefit accounting principles. For this reason, it is treated as a defined contribution-arrangement.

Dearness allowance

The net assets and net liabilities recognized in the consolidated statements of financial position for defined benefit plans represent the present value of the defined benefit obligations, less the fair value of plan assets, adjusted for unrecognized actuarial gains or losses and unamortized past service costs. SETAR uses actuarial calculations to measure the obligations and the costs.

For the calculation, actuarial assumptions are made about demographic variables (such as employee turnover and mortality) and financial variables (such as future indexation and the discount rate). The discount rate is determined by reference to local market rates for government bonds.

Other post-employment benefits

These employee benefits concern jubilee and other long-service benefits. The expected costs of these benefits are accrued over the average period of employment using the present value of the obligations.

Termination benefits

Employees under specified conditions may have voluntarily applied for a termination benefit. The Company is committed by individual agreements with these employees to make all future payments via APFA.

IRU

The Company has a service agreement for international Ethernet VPN service (I-EVPN) with a client. The charges for this international circuit consist of a non-recurring charge and a monthly fee for the duration of the agreement. The non-recurring charge has been allocated over the duration of the agreement (15 years), resulting in a long-term deferred IRU revenue and a short-term deferred IRU revenue.

Trade and other payables

Trade payables are recognized initially at the transaction price and subsequently measured at amortized cost.

Trade payables denominated in a foreign currency are translated into Aruban florins using the exchange rate at the reporting date. Foreign exchange gains or losses are included in other income or other expenses.

Financial assets and liabilities

Financial assets and liabilities are recognized when SETAR becomes a party to the contractual provisions

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

of the instrument. Financial assets are derecognized when the rights to receive cash flows from the financial assets expire or if SETAR transfers the financial asset to another party without retaining control or substantially all risks and rewards of the asset. Financial liabilities are derecognized when SETAR's obligations specified in the contract expire or are discharged or cancelled. Regular way purchases and sales of financial assets are accounted for at settlement date, i.e., the date that the asset is delivered to or by SETAR.

Loans receivables and other receivables

Trade receivables, loans, and other receivables that have fixed or determinable payments that are not quoted in an active market are classified as "loans and receivables". Loans and receivables are measured at amortized cost using the effective interest method less any impairment. Interest income is recognized by applying the effective interest rate, except for short-term receivables where the recognition of interest would be immaterial.

The carrying amount of the financial asset is reduced by the impairment loss directly for all financial assets except for trade receivables where the carrying amount is reduced with an allowance account. When a trade receivable is uncollectible, it is written off against the allowance account. Subsequent recoveries of amounts previously written off are credited against the allowance account. Changes in the carrying amount of the allowance account are recognized in profit and loss.

Financial assets are assessed for indicators of impairment at each balance sheet date. Financial assets are impaired where there is objective evidence that, because of one or more events that occurred after the initial recognition of the financial assets, the estimated future cash flows of the investment have been impacted.

For financial assets carried at amortized cost, the amount of the impairment is the difference between the asset's carrying amount and the present value of estimated future cash flows, discounted at the original effective interest rate.

Loans and short-term borrowings

Loans and short-term borrowings are recognized initially at fair value, net of transaction costs incurred. Loans and short-term borrowings are subsequently stated at amortized cost. Any difference between the proceeds and redemption value is recognized in the consolidated statement of income over the period of the loans and short-term borrowings using the effective interest method. Loans are classified as current liabilities unless SETAR has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least 12 months after the reporting date.

Related parties

A party is related to an entity if the party is an entity that is controlled, jointly controlled, or significantly influenced by, or for which significant voting power in such entity resides with, directly or indirectly.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

The following transactions were carried out with related parties:

- Sales of broadcasting space for advertisement and programs;
- Lease of antennas;
- Interest loan and payment of principals;
- Telecommunication services provided;
- Key management compensation (SETAR provides management services to its subsidiaries); and
- Government of Aruba and its other wholly owned subsidiaries.

(3) Commitments

Capital and purchase commitments containing among others capital investment in the mobile network, support agreement with Nokia, license, and software payment schedule with Amdocs and Diksha as well as the current financial obligations based on the remaining contractual commitments in connection with investments in fixed assets as per December 31, 2021, amount to USD. 14.8 million and the longer obligations amount to USD. 8.9 million. The Group only discloses committed obligations in its off-balance sheet obligations, in line with IFRS for SMEs.

Programming Fee Agreements – Programming Fee

SETAR receives satellite-delivered signals in connection with its cable operation under several agreements that have varying conditions and durations.

Pole rent

SETAR rents utility poles from the utility Company Elmar N.V. under an agreement that can be classified as operating lease. This agreement will automatically be cancelled if SETAR is unable to obtain any of the required government approvals required to perform the obligations of the Group under this agreement. The amounts payable in a one (1) year, one (1) to five (5) year and more than five (5) year period are not known, for this depends on the amounts of poles to be used.

(4) Contingencies and Legal Proceedings

SETAR has contingent liabilities in respect of bank guarantees and other matters arising in the ordinary course of business.

SETAR is engaged in several legal proceedings, most of which are primarily related to ordinary course of business issues.

Management does not expect these proceedings to result in liabilities that have a material effect on SETAR's financial position; therefore, no provision has been accounted for in the financial statements.

Statement IV

SERVICIO DI TELECOMUNICACION DI ARUBA (SETAR) N.V. AND SUBSIDIARIES

Notes to the Condensed Consolidated Financial Statements

In 2021, several legal claims were made against SETAR by third parties of which none had a material impact.

Related party transactions

In the normal course of our business activities, SETAR enters into agreements and transactions with its subsidiaries and shareholder (Government of Aruba) for various business purposes. This includes providing services, financing of operating activities or (net) settling of outstanding debts with dividend payment. All transactions with related parties were in the ordinary course of business and any discounts provided are at arm's length. Transactions within the Group are not included in the description as these are eliminated in the consolidated financial statements.

Transactions with Shareholder

Transactions with the Shareholder for the year under review consist of the gross outstanding debts and the proposed dividend payment. For the year under review, the gross outstanding debts amount to USD. 3.3 million (2020: USD. 1.4 million). The gross liability due to Shareholder amounts to USD. 2.0 million (2020: USD. 1.3 million) (excluding BBO, BAZV (Health) tax, and BAVP (Projects additional funding tax)). No dividend payment for 2020 has been declared and the dividend payment for 2021 is not known yet. The Shareholder in the Annual Shareholder Meeting will decide this in May 2022. In 2021, the net settlement amounted to USD. 1.3 million (all net amounts before dividend taxes).

Transactions with Supervisory Board and/or Director

SETAR has material transactions with Companies owned by SETAR or where members of the Supervisory Board have significant influence on these Companies. These transactions are performed in the normal course of business. The Director is a member of the Supervisory Board of Royal Bank of Canada (RBC).

(5) Subsequent events

In 2021, the Government of Aruba announced as part of the "Landspakket", that a new fiscal reform will be introduced in 2023. The preliminary changes, such as the introduction of the Value Added Tax, may impact our retail prices for our customers in the sense that a review of existing retail prices will have to take place and adjustments in our billing system, website, advertisements, etc. will be necessary. Also, other changes such as the abolishment of investment allowance will affect the Company's net result. Moreover, the effects of the (possible) increase of the cost of doing business cannot be estimated at this moment.



MINISTERIO
Asuntanan Economico, Comunicacion
y Desaroyo Sostenibel

BIJLAGE 3

Curriculum Vitae

Personalia

Name: Geoffrey Brian Wever
E-mail: geoffrey.wever@gobierno.aw
Birthplace: Almelo, The Netherlands
Nationality: Dutch
Date of birth: December 18, 1980



Education

2005 – 2006 Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Law
Master's degree Tax Law
Graduated on November 30, 2006

1999 – 2005 Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Law
Master's degree Notarial Law
Graduated on January 27, 2005

1993 – 1999 Colegio Arubano (Aruba)
VWO (pre -university education)
Graduated in 1999

Work experience

Sept. 2021 – present The Minister of Economic Affairs, Communication and Sustainable Development of Aruba

July 2021– Sept. 2021 Member of Parliament of Aruba

July 2021 – Sept. 2021 Faction Leader in Parliament of Aruba for RAIZ

Dec. 2020 – June 2021 University of Aruba, Faculty of Law: Scientific Staff Member, Lecturer of Constitutional Law, and Doctoral (PhD) Candidate of Constitutional Law

Sept. 2015 – June 2021 Attorney at Law with De Cuba Wever Attorneys at Law (Partner)

Sept. 2014 – Sept. 2015 Attorney at Law with De Cuba Law Office (Senior Associate)

Nov. 2007 – Jan. 2014 Attorney at Law and Tax Advisor with Croes Wever Tchong (Senior Associate)

Nov. 2006 – Nov. 2007 Tax Advisor with Spigthoff Attorneys & Tax Advisers (Amsterdam, The Netherlands)

Extracurricular activities

Part-time lecturer Property Law and Corporate Law at the University of Aruba, Faculty for Accounting, Finance and Marketing

Part-time lecturer Civil Procedural Law at the University of Aruba, Faculty of Law

Language skills

Dutch, English, Spanish, and Papiamentu

