



***Op koers...  
duurzame oplossingen  
voor & met de regio***

*Jaarverslag 2022*

Samen naar een duurzame regio.

**Twence<sup>®</sup>**

## Inhoudsopgave

<b>Samen naar een duurzame regio</b>	<b>4</b>
<b>Infographic</b>	<b>6</b>
<b>1. Directieverslag</b>	<b>8</b>
Woord van de directie	9
Highlights 2022	10
Vennootschappelijke ontwikkelingen	14
Case: Positionering	18
Financiële ontwikkelingen	20
Risicomanagement: ontwikkelingen in 2022	22
Case: Innovatie en groei	26
Strategie & Innovatie	28
Case: Operational Excellence	32
Duurzaamheid	34
Case: Versnellen & Samenwerken	40
<b>2. Verslag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>42</b>
<b>3. Jaarrekening 2022 Twence Holding B.V.</b>	<b>54</b>
<b>4. Enkelvoudige jaarrekening 2022 Twence Holding B.V.</b>	<b>80</b>
<b>5. Overige gegevens</b>	<b>88</b>
<b>6. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</b>	<b>90</b>

Dit is het jaarverslag van Twence Holding B.V.  
Daar waar wij 'Twence' schrijven wordt Twence Holding B.V.  
bedoeld, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

**Eindredactie:** Afdeling Communicatie Twence  
**Vormgeving & tekst:** NLVK, Zutphen  
**Tekst:** Twence; Burobarbel, Enschede  
**Fotografie:** Geert Cox Fotografie & Design, Oldenzaal



# Samen naar een duurzame regio.

## Een duurzame wereld, ónze wereld

Duurzaamheid. Een woord dat het afgelopen decennium onze wereld is gaan domineren. Het klimaat verandert sneller dan ooit tevoren en tekorten aan grondstoffen en fossiele brandstoffen stapelen zich steeds verder op. De gevolgen hiervan hebben een grote invloed op onze samenleving en op onze natuur. Meer dan ooit is duidelijk dat de sleutel tot een betere toekomst ligt in een duurzame wereld.

Deze wereld is ónze wereld. Wij weten als geen ander hoe we duurzame oplossingen kunnen creëren voor deze complexe vraagstukken. Uit afval, biomassa en zon winnen we grondstoffen terug en produceren we warmte, stoom en elektriciteit. Mest zetten we om in groen gas en grondstoffen voor de landbouw. CO<sub>2</sub> vangen we af en maken we toepasbaar als grondstof voor de glastuinbouw en industrie.

Met onze vooruitstrevende technologie en baanbrekende projecten dragen wij bij aan de ontwikkelingen die onze wereld nodig heeft.

## Onze wereld, ónze regio

Dichtbij, want dat is waar een duurzame wereld volgens ons begint. Als publieke organisatie is er voor ons maar op één manier winst te behalen: een duurzame toekomst voor onze regio. Alles wat wij als organisatie doen draagt hieraan bij.

## Samen, Twence & ...

Want wij geloven dat we pas echt het verschil kunnen maken als we het samen doen. Samen met aandeelhoudende gemeenten, bedrijven en onderwijsinstellingen gaan we op zoek naar duurzame initiatieven die direct bijdragen aan een duurzame regio. Op elke hoek van deze regio liggen kansen en wij gaan ervoor om deze te benutten.

We zetten onze kennis en expertise in om deze kansen om te zetten naar duurzame oplossingen. Door zelf te ontwikkelen én door anderen te adviseren, ondersteunen en begeleiden. Door te verbinden en aan te jagen stimuleren we anderen om ook bij te dragen aan een duurzame regio.

**Twence. Samen naar een duurzame regio.**

***‘Want wij geloven dat we pas echt het verschil kunnen maken als we het samen doen.’***

---

# Resultaten

## FINANCIËLE RESULTATEN

Netto omzet

€ 181,5 miljoen

Bedrijfsresultaat

€ 43,0 miljoen

Resultaat na belastingen

€ 32,5 miljoen

## PERSONEEL



<35 jaar  
**18%**

Aantal medewerkers

**278,7 fte**

Gemiddelde leeftijd

**45,6 jaar**

## VEILIGHEID

IF-Index

**2,2** ⚠️

(aantal ongevallen per miljoen gewerkte uren)

## INNOVATIES



**Biobased economy**

**Mestvervaardingsinstallatie Zenderen** (okt.2022)

mest geleverd  
**108.400 ton**

Grondstoffen  
**17.900 ton**

Groen gas  
**14 GWh th**



**Duurzame energie**

**Warmtelevering Grolsch** (dec. 2022)

Reductie CO<sub>2</sub>-emissie  
**72%**

Gelijk aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot van  
**1.800 huishoudens**

Besparing  
**3 miljoen m<sup>3</sup> aardgas**

## AANTAL VRACHTWAGENS



Hengelo **72.859**  
Zenderen **4.867**  
**Totaal 77.726**

## WERKGEBIED



## IN ONTWIKKELING

**Circulaire economie**

**Grootschalige CO<sub>2</sub>-afvang**

Capaciteit  
**100.000 ton**

Compensatie CO<sub>2</sub>-emissie  
**12.500 huishoudens**



**Duurzame energie**

**Regionaal Warmtenet Twente (RWT)**

Duurzame warmte voor  
**100.000 woningen**

Jaarlijkse besparing  
**125 miljoen m<sup>3</sup> aardgas**  
**225.000 ton CO<sub>2</sub>**

Landelijke ambitie 2030

**6,67%**

## DUURZAAMHEIDSPRESTATIES

### INPUT

Brandbaar afval:  
**546.500 ton**

Sorteerbaar afval:  
**99.200 ton**

Biomassa > thermische verwerking:  
**166.500 ton**

Biomassa > compostering en vergisting:  
**90.000 ton**

Biomassa > brandstofproductie:  
**15.100 ton**

Mest:  
**108.400 ton**

### OUTPUT

#### Secundaire grondstoffen

Ferro's:  
**12.500 ton**

Non-ferro's:  
**3.100 ton**

Bodemassen:  
**131.700 ton**

Vloeibare CO<sub>2</sub>:  
**1.200 ton**

#### Energie uit zelf geleverde afvalstoffen

Stoom/warmte/gas:  
**529 GWh th** (1,90 PJ)

Waarvan duurzaam:  
**346 GWh th** (1,25 PJ) Voldoende voor in totaal **26.587 huishoudens\***

Elektriciteit:  
**459 GWh e** (1,65 PJ)

Waarvan duurzaam:  
**321 GWh e** (1,15 PJ) Voldoende voor in totaal **114.746 huishoudens**

#### Compost

Compost:  
**24.700 ton**

#### Biobrandstof (Empyro)

Biobrandstof:  
**8.800 ton**

#### Mestverwaarding

Fosfaatmeststof:  
**16.400 ton**

Kaliummeststof:  
**200 ton**

Ammoniakoplossing:  
**1.300 ton**

#### Energie uit zon

Elektriciteit:  
**35 GWh** (0,13 PJ) Voldoende voor in totaal **12.500 huishoudens**

\*Warmtelevering 2022 (529 GWh th) is minder dan in 2021 (686 GWh th). De gemiddeld gebruikte hoeveelheid warmte per huishouding is gestegen van 1.190 m<sup>3</sup> gas in 2021 naar 1.200 m<sup>3</sup> gas in 2022. Bron: Nibud

# 1 Directie verslag

## Op Koers

Koers houden. Dat was de uitdaging in 2022. Ik kan trots zeggen dat ons dat goed is gelukt. Dankzij de wendbaarheid en flexibiliteit van collega's en samenwerkingspartners sluiten we het jaar 2022 af met een uitstekend financieel resultaat. En met de start van de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen en de warmteleiding naar Grolsch, hebben we samen weer belangrijke stappen gezet in het verduurzamen van de regio.

Het was voor iedereen een roerig jaar. De stikstofcrisis, de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis brachten veel onzekerheid. Inflatie en schaarste zorgden voor hoge prijzen en daarmee kostenstijgingen. Ook binnen onze organisatie. Niet eerder was er in Nederland zoveel aandacht voor energie, energie besparen en alternatieven voor aardgas als in 2022. De noodzaak van een energietransitie wordt door iedereen gevoeld.

meer gelegd op klantgerichtheid en interne samenwerking. Om onze ambities te realiseren zochten we maar liefst zestig nieuwe medewerkers. Een flinke uitdaging in de krappe arbeidsmarkt. Dankzij een opvallende en overtuigende wervingscampagne is dat gelukt. Onze duurzame ambities, maatschappelijke betrokkenheid en goede werksfeer spreken aan.

### Verduurzaming versnellen

We sloten 2022 af met een mooi resultaat. Zowel stoom, warmte als elektriciteit brachten meer op dan we vooraf hadden ingeschat. De helft van dit resultaat wordt als dividend uitgekeerd aan de vijftien aandeelhoudende gemeenten van Twence en vloeit zo terug in de regio. Als Twence gaan we de andere helft inzetten om de verduurzaming in de regio te versnellen. Het geeft ons financiële ruimte om te investeren in onder andere het regionale warmtenet. Daarbij blijven we kostenbewust handelen, want de markt is onvoorspelbaar. Door voortdurend te anticiperen op veranderende marktomstandigheden en tijdig bij te sturen, blijven we op koers.

### Maatschappelijke betrokkenheid

Zo'n goed resultaat hadden we niet kunnen realiseren zonder de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers. Zij zorgen er dagelijks voor dat onze installaties optimaal presteren, we veilig kunnen werken en aan de verwachtingen van onze klanten voldoen. Met Operational Excellence verbeterden we onze bedrijfsprocessen en door de inzet van multidisciplinaire teams werd de focus in 2022 nog

### Duurzame innovaties

2022 kende drie belangrijke hoogtepunten. Na jarenlange voorbereidingen openden we in oktober de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen. Met de nieuwste technieken halen we grondstoffen en energie uit mest en brengen die terug in de kringloop. Een mooi voorbeeld van duurzaamheid en innovatie in de regio. In december volgde de feestelijke opening van de warmteleiding naar Grolsch, waarmee de bierbrouwer jaarlijks 3 miljoen kubieke meter aardgas bespaart. Met deze groene energie voor duurzaam bier zetten we een belangrijke stap richting een regionaal warmtenet. Het derde hoogtepunt was de start van de realisatie van de CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie. In 2023 bouwen we hieraan volop verder en we verwachten de installatie aan het einde van het jaar in gebruik te nemen.

Koers houden zal ook het komende jaar een belangrijk thema blijven. We hebben dit jaar laten zien dat we dat, samen met onze partners, uitstekend kunnen. Als directie kijken we met vertrouwen naar 2023. Samen zetten we koers naar een duurzame regio.

dr. G. Marc Kapteijn  
algemeen directeur

# Highlights 2022

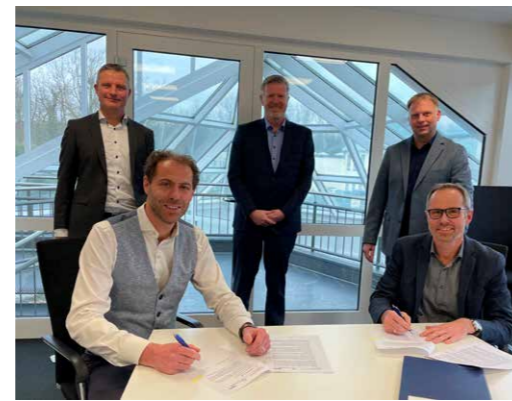
Twence heeft een verbindende en actieve rol in de ontwikkeling van de (eu)regionale circulaire economie. Wij verbinden maatschappelijk nut met ondernemerschap, respecteren mens en milieu en dragen bij aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhouders in het bijzonder. Mede dankzij de gerichte samenwerking hebben we in 2022 flinke stappen voorwaarts gezet. Ontdek hoe wij samen met onze partners het afgelopen jaar hebben bijgedragen aan een verdere regionale verduurzaming.

Een uitgebreid nieuwsoverzicht is te vinden op: [www.twence.nl/nieuws](http://www.twence.nl/nieuws).

## Bouwen aan een duurzame toekomst

We bouwen verder aan een duurzame toekomst met nieuwe innovatieve oplossingen. Met z'n allen werken we hard aan de continuïteit en groei van ons mooie bedrijf. Met een duidelijke missie: verduurzaming van vandaag en morgen! Wij werken met veel passie, energie en plezier aan zaken waar we trots op zijn. Samen zorgen we al meer dan 20 jaar voor energie en warmte in de regio Twente en dat hebben we in een film samengevat.

[www.twence.nl/nieuws/bouwen-aan-een-duurzame-toekomst](http://www.twence.nl/nieuws/bouwen-aan-een-duurzame-toekomst)



## Contract met Stadt en Landkreis Osnabrück

Op vrijdag 28 januari ondertekende Twence in Osnabrück een contract met Enos Entsorgung Osnabrücker Land GmbH voor het verwerken van huishoudelijk restafval van Stadt en Landkreis Osnabrück. Twence zet hiermee weer een stap in de verdere ontwikkeling als Euregionaal duurzaamheidsbedrijf.

[www.twence.nl/nieuws/twence-ondertekent-contract-met-stadt-en-landkreis-osnabrück](http://www.twence.nl/nieuws/twence-ondertekent-contract-met-stadt-en-landkreis-osnabrück)



## Eerste mest geleverd aan mestvervaardingsinstallatie

In februari 2021 werd gestart met de bouw van de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen. Op 16 maart 2022 werd de eerste mest daadwerkelijk geleverd om de eerste fase van het proces, mestvergisting, op te starten.

[www.twence.nl/nieuws/eerste-mest-geleverd-aan-mestvervaardingsinstallatie](http://www.twence.nl/nieuws/eerste-mest-geleverd-aan-mestvervaardingsinstallatie)

## RES ontvangt ministerie van Economische Zaken

Op 25 maart 2022 ontving de Regionale Energiestrategie (RES) Twente een vertegenwoordiging van het ministerie van Economische Zaken. Een belangrijk werkbezoek, omdat Twente heeft laten zien, dat in deze regio volop kansen liggen om onze gebouwen duurzaam te verwarmen.

[www.twence.nl/nieuws/res-twente-ontvangt-ministerie-van-economische-zaken](http://www.twence.nl/nieuws/res-twente-ontvangt-ministerie-van-economische-zaken)



## Eerste levering groen gas uit mestvergister Zenderen

Het eerste groene gas, dat afkomstig is uit de mestvergister in Zenderen, is op 25 april 2022 op het aardgasnet van Cogas ingevoerd. Jaarlijks zal 5.000.000 m<sup>3</sup> groen gas geleverd worden, waarmee 3.000 huishoudens verwarmd worden.

[www.twence.nl/nieuws/eerste-levering-groen-gas-uit-mestvergister-twence](http://www.twence.nl/nieuws/eerste-levering-groen-gas-uit-mestvergister-twence)



## Start bouw CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie

Op 10 mei 2022 zijn de bouwactiviteiten voor de bouw van de grootschalige CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie ingeluid met de onthulling van het bouwboard. Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft een subsidie verstrekt. De installatie vermindert de CO<sub>2</sub>-uitstoot die gepaard gaat met het opwekken van energie bij de verbranding van niet recyclebaar afval. De afgevangen CO<sub>2</sub> wordt in vloeibare vorm toegepast in de glastuinbouw.

[www.twence.nl/nieuws/start-bouw-co2-afvang-installatie-van-twence](http://www.twence.nl/nieuws/start-bouw-co2-afvang-installatie-van-twence)



## Geslaagde veiligheidsdag

Tijdens de landelijke Week van de Veiligheid begin juni organiseerde Twence op 1 juni 2022 de jaarlijkse veiligheidsdag in de vorm van een veiligheidsmarkt. Met meer dan 150 bezoekers kan terug gekeken worden op een succesvolle dag.

[www.twence.nl/nieuws/geslaagde-veiligheidsdag-twence](http://www.twence.nl/nieuws/geslaagde-veiligheidsdag-twence)



## Boerenprotesten

Op 4 en 5 juli 2022 hebben boeren de toegang tot het terrein van Twence versperd. Zij hadden het gevoel dat de stikstofmaatregelen van de overheid met name de boeren raakten en niet de grote industriële uitstoters van CO<sub>2</sub>. Na informatie en overleg zijn de boeren rustig vertrokken.



## Groen gas levering aan de gemeenten Losser, Hof van Twente en Enschede

In de mestvervaardingsinstallatie van Twence in Zenderen wordt varkensmest verwerkt tot nieuwe grondstoffen en groen gas. Een deel van dit groene gas zal vanaf 2023 geleverd worden aan de gemeenten Losser, Hof van Twente en Enschede. Een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsambities van zowel Twence als de gemeenten!

[www.twence.nl/nieuws/twence-gaat-groen-gas-leveren](http://www.twence.nl/nieuws/twence-gaat-groen-gas-leveren)



## Saxion en Twence zetten in op Kennis & Innovatie van grondstofkringlopen

Twence en Saxion gaan samenwerken om kennis en Innovatie van grondstofkringlopen te verbeteren. Dit heeft als doel de euronale circulaire economie te bevorderen en zo meer waarde uit biogene reststromen te halen. Doorontwikkeling, innovatie, samenwerking, ervaringsplaatsen en slagkracht staan hierbij centraal.

[www.twence.nl/nieuws/saxion-en-twence-zetten-in-op-kennis-innovatie-van-grondstofkringlopen](http://www.twence.nl/nieuws/saxion-en-twence-zetten-in-op-kennis-innovatie-van-grondstofkringlopen)



## Officiële opening mestvervaardingsinstallatie

De mestvervaardingsinstallatie in Zenderen is klaar. Een deel van het regionale varkensmestoverschot wordt hier verwerkt tot nieuwe grondstoffen en energie. 100% kringlooplandbouw dus. Hiermee levert Twence een belangrijke bijdrage aan een toekomstbestendige landbouw, het oplossen van het stikstofprobleem en de reductie van CO<sub>2</sub>. 5 tot en met 8 oktober stond in het teken van de opening: rondleidingen voor medewerkers en deelnemers aan een congres, de officiële opening op vrijdag 7 oktober en zaterdag een open dag voor het publiek. Aan belangstelling geen gebrek.

[www.twence.nl/nieuws/mestvervaardingsinstallatie-van-twence-officieel-geopend](http://www.twence.nl/nieuws/mestvervaardingsinstallatie-van-twence-officieel-geopend)



## Inloopmiddagen voor werkzoekenden

Als onderdeel van de wervingcampagne voor nieuwe medewerkers zijn er vanaf oktober 2022 een aantal inloopmiddagen georganiseerd voor technici, die op zoek zijn naar een nieuwe baan. Op die manier hebben we op een laagdrempelige manier mensen de kans gegeven om even de Twence-wereld in te stappen. Geen ingewikkelde sollicitatiegesprekken, geen formeel verhaal, wel een (technische) rondleiding.

[www.twence.nl/nieuws/inloopmiddag-twence](http://www.twence.nl/nieuws/inloopmiddag-twence)



## Grolsch neemt nieuwe warmteleiding Twence in gebruik

Op 23 december was de feestelijke ingebruikname van de warmteleiding van Twence naar Grolsch. Een primeur, want het is het eerste bedrijf dat rechtstreeks duurzame warmte, geproduceerd uit niet-herbruikbaar afval, van Twence ontvangt in de vorm van warm water. Grolsch zet dit in voor industriële processen, zoals het opwarmen van pasteurs en spoelmachines. De brouwer zet hiermee opnieuw een grote stap in haar energietransitie ambitie om een klimaat neutrale brouwerij te worden.

[www.twence.nl/nieuws/grolsch-neemt-nieuwe-warmteleiding-twence-in-gebruik](http://www.twence.nl/nieuws/grolsch-neemt-nieuwe-warmteleiding-twence-in-gebruik)

# Vennootschappelijke ontwikkelingen

## Algemene vergadering van Aandeelhouders

De vertegenwoordigers van onze aandeelhouders kwamen in 2022 drie keer bijeen: op 21 april, 30 juni en 8 december 2022. Deze Algemene vergaderingen van Aandeelhouders (AvA) zijn niet alleen belangrijke formele bijeenkomsten, we gebruiken ze ook als toetsmomenten. Zitten we nog op de juiste weg, waar moeten we bijsturen en hoe kunnen we elkaar verder helpen om te voldoen aan de grote opgaven rondom de energietransitie? In de vergaderingen zijn de belangrijkste strategische projecten aan de orde gekomen. Ook hebben we met elkaar van gedachten gewisseld over de bedrijfsorganisatorische koers, het resultaatverloop 2022 en het meerjarenperspectief. Daarnaast heeft de AvA over 2021 het financieel jaarverslag vastgesteld en decharge verleend aan het bestuur en de RvC, evenals de winstbestemming vastgelegd. Hierna gaan we in op enkele specifieke onderwerpen in 2022.

## Start nieuwe leverings- en verwerkingsovereenkomst huishoudelijke afvalstoffen

In 2021 maakten we met de aandeelhouders nieuwe afspraken over de levering en verwerking van huishoudelijke afvalstoffen. Op 1 juli 2022 is deze nieuwe overeenkomst over de langjarige dienstverlening aan aandeelhouders ingegaan.

## Onderzoek overdracht aandelen

Een beperkte groep aandeelhouders wenst haar aandelen Twence aan de overige aandeelhouders te verkopen. In het voorjaar van 2022 is in de AvA afgesproken te starten met een aan- en verkoopproces aandelen Twence. Dit proces wordt begeleid door een tijdelijke commissie en krijgt onafhankelijke begeleiding van de heer Staal. Om de waarde van de aandelen Twence te bepalen is in 2022 een waarderingsonderzoek uitgevoerd door Deloitte. In 2023 wordt dit proces vervolgd.

## Bodemprocedure AVR

In 2021 startte de private afvalverwerker AVR een bodemprocedure tegen Twence en alle vijftien aandeelhouders. AVR maakt bezwaar tegen het feit dat Twence met gemeenten afspraken over afvalverwerking maakt volgens de quasi-inhouse uitzondering, een uitzondering op de aanbestedingswet. In december 2022 vond een mondelinge behandeling van het bezwaar plaats bij de rechtbank Overijssel. De uitspraak van de rechter volgde in februari 2023. De rechtbank heeft alle vorderingen van AVR afgewezen en heeft Twence en de gemeenten in het gelijk gesteld. Tegen de uitspraak kan door partijen gedurende 3 maanden hoger beroep worden aangetekend.

## Versterken samenwerking in Euregio

Sinds 2019 verwerkt het Twence-concern afval voor de stad Münster in Duitsland. De afspraken over deze verwerking zijn vastgelegd in een communale samenwerkingsovereenkomst tussen de aandeelhouders van Twence en de stad Münster. De wens van zowel stad Münster als de zittende aandeelhouders is dat Münster toetreedt als aandeelhouder. Import belemmerende maatregelen die de Nederlandse overheid opwerpt, maken toetreding vooralsnog niet mogelijk. De deelnemers aan de communale samenwerkingsovereenkomst hebben hiervoor in 2021 uitdrukkelijk aandacht gevraagd in Den Haag, dat heeft aangegeven open te staan voor constructief overleg. De AvA benoemde in 2022 een nieuwe werkgroep die zorgt dat er stappen worden gezet om het aandeelhouderschap van Münster mogelijk te maken. Deze werkgroep bestaat uit bestuurders en ambtenaren van de aandeelhouders en vertegenwoordigers van Twence.

In 2022 versterkten we onze Euregiole samenwerking verder en tekenden we een contract met Stadt en Landkreis Osnabrück. Vanaf januari 2023 verwerkt Twence 30.000 ton (grof) huishoudelijk afval voor deze Duitse regio. In de Europese aanbesteding viel de keus op Twence vanwege de prijs, gunstige ligging en het duurzaamheidskarakter van de verwerking.

## Governance code geactualiseerd

In het Verslag van de RvC wordt uitgebreid ingegaan op de diverse governance-onderdelen, waaronder samenstelling RvC, deelname aan commissies en de diversiteit binnen de RvC. Ook beschrijft de RvC het gevoerde toezicht en de manier waarop de directie is geadviseerd over het beleid en de algemene gang van zaken van de onderneming. De directie handelt volgens de Corporate governance Twence Holding B.V. (CGT). Deze governance code is in 2021 geactualiseerd, in juli 2022 gedeeld met de AvA en in december 2022 is de nieuwe governance code vastgesteld.

## Klankbordgroep majeure investeringen

Grote investeringen en investeringen met een grote maatschappelijke relevantie worden vroegtijdig besproken in de klankbordgroep majeure investeringen. In deze klankbordgroep buigen vier aandeelhouders en één lid van de Raad van Commissarissen zich tweemaal per jaar over onze investeringsplannen. Na de gemeenteraadsverkiezingen in het voorjaar van 2022 is de samenstelling van de klankbordgroep gewijzigd. De AvA stemde in december 2022 unaniem in met de nieuwe samenstelling. De klankbordgroep denkt mee over de risico's en verwachte resultaten van voorstellen, kijkt of ze passen binnen het Strategisch Beleidsplan Twence en beoordeelt hoe de investeringen zich verhouden tot de beleidsdoelstellingen van de aandeelhouders. De klankbordgroep kwam in 2022 twee keer samen. Tijdens deze bijeenkomsten zijn ze ook bijgepraat over projecten die in 2022 al in uitvoering waren, zoals de bouw van de grootschalige CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie, het haalbaarheidsonderzoek naar een regionaal warmtenet en de aanleg van nieuwe zonneparken.

## Groen gas naar Hof van Twente, Losser en Enschede

In de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen wordt varkensmest verwerkt tot nieuwe grondstoffen en groen gas. Een deel van dit groene gas wordt vanaf 2023 geleverd aan de gemeenten Losser, Hof van Twente en Enschede. In 2022 maakten we hiervoor afspraken met de gemeenten en tekenden we het contract. De gemeenten gaan het gas gebruiken voor de verwarming van de gebouwen die ze in eigen beheer hebben. Hiermee leveren we samen een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsambities van zowel de gemeenten als Twence.

## Strategisch beleidsplan Twence 2024-2027

Het huidige strategisch beleidsplan Twence (SBT) loopt tot 2024. In 2022 ontving de AvA de tussenevaluatie van het SBT 2020-2023. Ook is de AvA bijgepraat over de voortgang van de werkzaamheden om tot een nieuw SBT te komen. In 2022 is een klankbordgroep met ambtenaren van de aandeelhoudende gemeenten gestart. Zij brengen hun specifieke kennis op verschillende domeinen in, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, afvalbeleid en financiën. Hiermee ondersteunen ze Twence om tot een inhoudelijk sterk SBT te komen en het proces zorgvuldig te doorlopen. De strategische richting die we enkele jaren geleden zijn ingegaan blijft overeind: samen naar een duurzame regio.



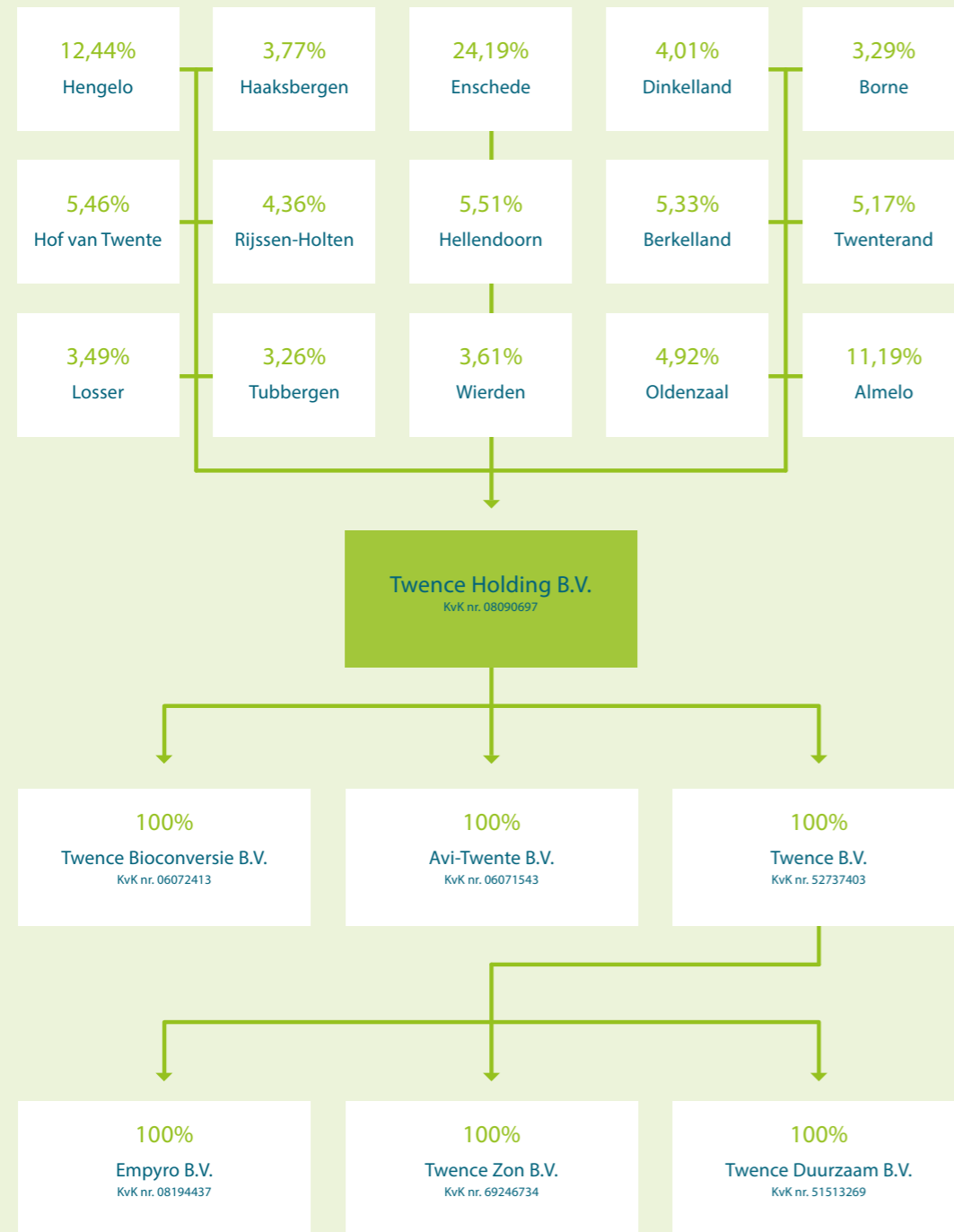
Werkbezoek raadsleden Oldenzaal

In 2022 startten na de gemeenteraadsverkiezingen veel nieuwe wethouders en raadsleden in de vijftien aandeelhoudende gemeenten van Twence. Op onze uitnodiging bezochten zij onze locatie in Hengelo. Zo maakten ze kennis met de onderneming Twence, de dienstverlening aan hun gemeente en de initiatieven om onze regio te verduurzamen.



## Vennootschapsrechtelijke structuur Twence

De structuur ziet er als volgt uit:



## Aandeelhouders per 31 december 2022

Aandeelhouder	Aantal stemmen	Percentage van de stemmen	Datum van toetreding
Almelo	95.000	11,19	12.12.2011
Berkelland	45.251	5,33	12.12.2011
Borne	27.897	3,29	12.12.2011
Dinkelland	34.056	4,01	12.12.2011
Enschede	205.467	24,19	12.12.2011
Haaksbergen	32.021	3,77	12.12.2011
Hellendoorn	46.795	5,51	12.12.2011
Hengelo	105.681	12,44	12.12.2011
Hof van Twente	46.359	5,46	12.12.2011
Losser	29.607	3,49	12.12.2011
Oldenzaal	41.804	4,92	12.12.2011
Rijssen-Holten	36.992	4,36	12.12.2011
Tubbergen	27.643	3,26	12.12.2011
Twenterand	43.909	5,17	12.12.2011
Wierden	30.668	3,61	12.12.2011



*‘Twence is een van de gave, innovatieve bedrijven in onze regio’*

Caren Dijkhuis  
Twente Board

*‘Geen betere ambassadeurs dan onze eigen medewerkers’*

Gisela Kemna  
Twence

Case study: Positionering

## *Je moet onderscheidend zijn in deze krappe arbeidsmarkt*

Twence is volop aan het innoveren en vernieuwen en daarvoor voortdurend op zoek naar nieuw talent. In 2022 vonden maar liefst 57 medewerkers een nieuwe baan bij Twence. Hoe zorg je dat je aantrekkelijk bent en opvalt in deze krappe arbeidsmarkt? belangrijke stappen gezet in het verduurzamen van de regio.

“Bij Twence krijgen medewerkers volop kansen om zich te ontwikkelen en door te groeien”, verklaart HR-adviseur Gisela Kemna de belangstelling voor Twence als werkgever. “De arbeidsvoorwaarden zijn uitstekend en onze duurzame ambitie spreekt veel mensen aan.” Met goed werkgeverschap ben je er nog niet. Je moet opvallen om onder de aandacht te komen. “Dat doen we onder andere door te adverteren langs de snelweg, na werktijd laagdrempelige inloopmomenten voor belangstellenden te organiseren en bijvoorbeeld door medewerkers die een nieuwe collega werven een aanbrenghonus te bieden. Ook maken we gebruik van het platform van de Twente Board om ons te profileren.”

### **Samen talent aantrekken**

“De Twente Board zet zich in voor een sterke regionale economie, voldoende werkgelegenheid en voldoende talenten om alle vacatures in te vullen”, legt partnermanager Caren Dijkhuis van Twente Board uit over de samenwerking. “Met het platform Twente.com positioneren we Twente op drie maatschappelijke thema’s: slimme energie, duurzame en circulaire economie en innovatieve gezondheidszorg. Dat doen we bijvoorbeeld door de persoonlijke verhalen van medewerkers van Twence te delen. Daarnaast ondersteunen we Twence door vacatures onder de aandacht te brengen bij werkzoekenden. Daarvoor

hebben we onze eigen vacaturebank en we plaatsen vacatures op Monsterboard en twaalf andere vacaturebanken.”

### **Iedereen welkom**

Sinds kort kan Twence in de bedrijvenportal van Twente.com zelf op zoek naar een goede match voor een vacature. “We hebben een database van mensen die op zoek zijn naar werk, stage of afstudeeropdracht. Je kan daarin ook op soft skills zoeken. Want het is belangrijker dat iemand binnen je bedrijfscultuur past, dan dat diegene alle kennis en vaardigheden heeft”, legt Dijkhuis uit. Kemna sluit zich daarbij aan: “Negentig procent van onze matches is op basis van gedrag en competenties. We kijken of iemand past binnen het team en de cultuur van Twence. Vaardigheden breng je wel bij.” De komende jaren groeit Twence door. “Ik verwacht dat we gemiddeld 25 nieuwe medewerkers in 2023 kunnen verwelkomen. Daarvoor zoeken we ook samen met gemeenten en UWV naar goede kandidaten. Want ook voor mensen die ondersteuning nodig hebben, biedt Twence kansen. Iedereen is welkom.”

# Financiële ontwikkelingen

## Algemeen

De netto-omzet bedroeg in 2022 € 181,5 miljoen (2021: € 125,0 miljoen). Het resultaat na belastingen bedroeg € 32,5 miljoen (2021: € 12,1 miljoen). De stijging ten opzichte van 2021 is met name het gevolg van hoge energieopbrengsten in 2022. Daarentegen hadden we ook te kampen met hoge kosten. Vanwege hoge prijzen voor biomassa hebben we de pyrolyse-installatie en de licentie van Empyro moeten afwaarderen met respectievelijk € 6,2 miljoen en € 0,9 miljoen omdat er geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn. De stijging van de bedrijfsopbrengsten, die verhoudingsgewijs meer zijn gestegen dan de bedrijfskosten, hebben bijgedragen aan een hoger bedrijfsresultaat van in totaal € 43,0 miljoen (2021: € 21,6 miljoen).

Het resultaat 2022 overstijgt het in 2022 uitgekeerde dividend over het boekjaar 2021. Hierdoor neemt het eigen vermogen in 2022 toe met € 26,4 miljoen. Als percentage van het balanstotaal steeg de solvabiliteit tot 51,9% (2021: 47,1%) waarmee we voldoen aan de bankconvenanten.

Terugkijkend op de bedrijfseconomische vooruitzichten 2022 die in het financieel jaarverslag 2021 waren opgenomen concluderen we dat de gevolgen van corona voor de omzet en rentabiliteit zijn meegevallen. Tegelijkertijd hebben we met het oog op de strategische projecten ons personeelsbestand volgens verwachting verder uitgebreid.

## Kasstromen

De operationele kasstroom is in 2022 gestegen van € 58,3 miljoen naar € 66,4 miljoen. De belangrijkste oorzaak voor de toename is de stijging van het bedrijfsresultaat als gevolg van toename van omzet energie.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten daalde van € 50,5 miljoen negatief in 2021 naar € 45,3 miljoen negatief in 2022. De belangrijkste investeringen in 2022 betroffen de realisatie van de nieuwe mestvervaardingsinstallatie, de warmtelevering aan Grolsch en de bouw van de CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie. In 2021 betrof dit de realisatie van de nieuwe Compostering & Vergisting-installatie en de bouw van de mestvervaardingsinstallatie.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten is in 2022 gedaald van € 13,1 miljoen positief naar € 12,7 miljoen negatief. De redenen hiervoor is de hogere opname van langlopende leningen in 2021 ten behoeve van de Compostering & Vergisting-installatie, de mestvervaardingsinstallatie en Zonnepark 't Rikkerink. In 2022 hebben opnamen van langlopende leningen plaatsgevonden voor de CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie, warmteleiding naar Grolsch en Zonnepark 't Rikkerink.

In 2022 zijn nieuwe financieringen afgesloten ter grootte van € 31.000.000 met looptijden van 8 en 13 jaar. Per ultimo 2022 hebben we hiervan € 8.850.000 opgenomen.

De netto kasstroom bedroeg in 2022 € 8,4 miljoen positief (2021: € 20,8 miljoen positief) en deed het saldo van de liquide middelen stijgen van € 30,6 miljoen eind 2021 naar € 39,0 miljoen eind 2022.

## Kerncijfers

De onderstaande kerncijfers hebben betrekking op de geconsolideerde jaarrekening 2022 van Twence Holding B.V. De balansgegevens zijn per 31 december 2022.

Kerncijfers	Eenheid	2022	2021
<b>Afvalverwerking, energie, grondstoffen</b>			
Netto-omzet	€ mio	181,5	125,0
Som der bedrijfsopbrengsten	€ mio	184,3	127,8
<b>Resultaten</b>			
Bedrijfsresultaat/EBIT	€ mio	43,0	21,6
Resultaat na belastingen	€ mio	32,5	12,1
Resultaat na belastingen als % van de bedrijfsopbrengsten	%	17,6	9,5
EBITDA	€ mio	80,8	50,4
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
	€ mio	66,4	58,3
<b>Materiële vaste activa</b>			
Aanschafwaarde totaal	€ mio	791,0	755,8
Boekwaarde totaal	€ mio	270,4	261,0
Investeringen	€ mio	45,3	50,5
Afschrijvingen	€ mio	35,9	28,0
<b>Vermogen</b>			
Balanstotaal	€ mio	339,2	317,7
<b>Kengetallen</b>			
Rentabiliteit totale vermogen	%	10,7	7,3
Rentabiliteit eigen vermogen	%	20,0	8,3
<b>Afvalhoeveelheden</b>			
Aangeleverde hoeveelheden	in kton	966	913
<b>Energie</b>			
Bruto elektriciteitsproductie	in GWh e	494	442
Warmte-, stoom- en gaslevering	in GWh th	529	702
<b>Overige kerncijfers</b>			
Personeelsbezetting gemiddeld	in fte	278,7	257,2
Ziekteverzuim (%)	%	3,3	2,4
Gemiddelde leeftijd	in jaren	45,6	46,5

# Risicomangement: Ontwikkelingen in 2022

In 2022 hebben we ervaren dat maatschappelijke ontwikkelingen meer en meer direct invloed hebben op onze bedrijfsdoelstellingen. Het risico op schommelingen in gas- en elektriciteitsprijzen en de gevraagde zekerheden door afnemers van elektriciteit beperkt ons handelen op de elektriciteitsmarkt. Deels kunnen we dit verkleinen door actualisatie van de energieverkoopstrategie en door met afnemers van elektriciteit een oplossing te vinden voor de gevraagde zekerheden. Ook de komende jaren verwachten wij een hogere volatiliteit op de energiemarkten.

Twence kent in basis een lage risicobereidheid. De risico's die onze doelen in de weg kunnen staan, proberen we te voorkomen of we proberen de gevolgen ervan te beperken. De maatschappelijke ontwikkelingen dwingen ons secuur in deze afweging te zijn, wat kan betekenen dat meer risico genomen wordt daar waar het kan of misschien wel moet.

## Integraal Risicomanagement raamwerk (IRM)

Alle bedrijfsprocessen en werkwijzen zijn beschreven in het Management Systeem Twence (MST) en vormen de basis van onze bedrijfsvoering. Het MST is gecertificeerd volgens de eisen van ISO9001 (kwaliteitsmanagement), ISO14001 (milieumanagement) en ISO45001 (managementsysteem voor gezond en veilig werken).

Het Integraal Risicomanagement raamwerk (IRM) is onderdeel van het MST. Het IRM is een gemeenschappelijk systeem voor het identificeren, vaststellen, beheren, monitoren en rapporteren van risico's én kansen. Het systeem is onze basis voor het integraal beheren van risico's en kansen voor alle activiteiten van onze organisatie. Het IRM geeft inzicht in de vier basisrisicocategorieën voor Twence:

- strategische risico's,
- financiële risico's,
- compliance risico's en
- operationele risico's.

Het IRM is niet specifiek ingericht op fraude. Een formeel fraude risicoprogramma is in ontwikkeling en zal worden ondergebracht in het IRM. In 2022 hebben we het IRM extern laten beoordelen op positionering, inrichting en aandacht. Het risicomanagement staat en werkt voor het uitvoeren van het risicomanagementproces. Het proces is klaar voor een breder risicobewustzijn van iedereen in de organisatie waarin fraude wordt meegenomen.

Voor elk hoofdproces is een hoofdproceseigenaar aangewezen. De hoofdproceseigenaar herijkt minimaal jaarlijks de risico's die binnen het hoofdproces zijn geïdentificeerd. Dit gebeurt aan de hand van de Twence risicomatrix, waarmee elk risico wordt gewogen op basis van de gekozen risicocategorie en gescoord via kans x impact. Aan de hand van de uitkomst, de zogenaamde risicoscore, bepaalt de hoofdproceseigenaar in hoeverre aanvullende beheersmaatregelen per risico nodig zijn. De hoofdproceseigenaren ondertekenen vervolgens een In Control Statement, waarmee zij aangeven 'in control' te zijn over de risico's die zijn geïdentificeerd. Deze In Control Statements gelden als onderbouwing voor het In Control Statement dat de algemeen directeur ondertekent over de gehele bedrijfsvoering. Het proces wordt gecoördineerd door de kwaliteitsadviseur, die onafhankelijk aan de directie rapporteert en indien nodig escaleert. De werking van het IRM wordt periodiek besproken met de RvC en de auditcommissie.

## Strategische risico's

Onze belangrijkste strategische risico's zijn:

- Onverwachte stilstand van onze kapitaalintensieve installaties kan leiden tot minder inkomsten, doordat we bijvoorbeeld (deels) niet meer kunnen voldoen aan onze leververplichtingen. Dit risico beheersen we enerzijds door stilstanden te analyseren en verbetermaatregelen te implementeren. En anderzijds door het toepassen van ISO55000-uitgangspunten, waarbij we op basis van kosten, prestaties en risico's preventief onderhoud plannen

en uitvoeren. De kosten, prestaties en risico's worden verwerkt in een Long Term Asset Replacement Plan (LTARP). Dit geeft inzicht in de conditie en degradatie van de installaties en dus in de totale levensduur en de verwachte vervangingstermijn van een asset.

- Onvoldoende draagvlak bij onze aandeelhouders voor de uitvoering van onze plannen beheersen we door onze aandeelhouders elke aandeelhoudersvergadering te informeren over de stand van de bedrijfsvoering en de voortgang van de projecten. Tevens wordt het strategisch beleidsplan, dat ten grondslag ligt aan onze plannen, in constructief overleg met de aandeelhouders elke vier jaar opnieuw opgesteld en dit sluit aan op de taak die aandeelhouders hebben op het gebied van verduurzaming en de circulaire economie.
- Het risico op schommelingen in gas- en elektriciteitsprijzen en de gevraagde zekerheden door afnemers van elektriciteit beperkt ons handelen op de elektriciteitsmarkt. Deels kunnen we dit verkleinen door actualisatie van de energieverkoopstrategie en door met afnemers van elektriciteit een oplossing te vinden voor de gevraagde zekerheden. De impact van de Nationale CO<sub>2</sub>-heffing kan significant worden. Voor de komende jaren verwachten we een forse financiële impact. Door verder te investeren in de CO<sub>2</sub>-afvang mitigeren we dit risico. Verder hebben we onze klimaatdoelstellingen voor de middellange termijn (2030) in het Twence Milieu Beleidsplan vastgelegd (zie Klimaatdoelstellingen).
- Een lagere vraag van stoom beheersen we door uitvoering te gaan geven aan de Warmtestrategie waarin onder andere bepaald wordt hoe de warmte verdeeld en afgezet wordt en door het uitbreiden van het contractportfolio waarmee we de afhankelijkheid van één klant als afnemer verkleinen.
- Het kunnen blijven beschikken over voldoende afval voor onze installaties vraagt regelmatige afstemming met onze klanten in binnen- en buitenland. Door onze installaties verder te verduurzamen, waaronder CO<sub>2</sub> afvang, tot volwaardige speler in de circulaire economie denken wij van meerwaarde te kunnen zijn voor onze klanten en borgen we de vollast van onze installaties.

## Klimaatdoelstellingen

We maken ons hard voor een schoon milieu en een prettig leefbare omgeving, voor de generaties van nu én die

van de toekomst. We willen daarbij, binnen bedrijfseconomische randvoorwaarden, milieubelasting bij Twence én in de keten voorkomen. In 2022 hebben we onze klimaatdoelstellingen voor de middellange termijn (2030) in het Twence Milieu Beleidsplan vastgelegd. De vastgelegde doelstellingen hebben betrekking op CO<sub>2</sub>-reductie/klimaat, Energie en water, Circulair, Emissies en Omgeving & natuur. De afdelingen geven invulling aan deze uitgangspunten in hun jaarplannen. Afdelingen kunnen op meer locaties actief zijn en met meerdere milieubelastende activiteiten te maken hebben. Voor de relevante afdelingen wordt een MRA (Milieurisicoanalyse) bijgehouden die de afdelingen ondersteunen bij het vasthouden van het behaalde niveau van beheersing en het stellen van prioriteiten bij verbeterplannen. De jaarplannen worden voorgelegd aan het Directie Team en daarna uitgevoerd. De lijn is verantwoordelijk voor de dagelijkse toepassing, uitvoering en handhaving van het milieubeleid. De voortgang wordt bewaakt door periodieke Milieu Inspectie Ronde's (MIR). De MIR is een combinatie van zowel overleg over voortgang en andere lopende zaken, als het uitvoeren van inspecties in het veld.

## Financiële risico's

### Financieel verslagleggingsrisico

Het risico op fouten in financiële verslaggeving borgen we door het actualiseren en bijhouden van onze kennis. Daarnaast zijn diverse beheersmaatregelen ingericht en uitgelegd in onze procesbeschrijvingen en zijn systeemcontroles ingericht in onze applicaties. Op deze manier borgen we de correctheid van onze financiële verslaggeving en wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen en geldende financiële verslagleggingsregels.

### Liquiditeitsrisico

Het risico dat we niet aan onze verplichtingen kunnen voldoen door een tekort aan liquide middelen beperken we door het aanhouden van een kredietfaciliteit. Met deze faciliteit is er voldoende ruimte aan liquide middelen. De risico's op onze debiteurenportefeuille monitoren we en hebben we nagenoeg geheel verzekerd tegen het niet kunnen betalen door onze klanten. We maken geen gebruik van financiële opties, swaps en rentederivaten.

### Valutarisico

Er is geen sprake van een (materieel) valutarisico en daarom zijn hier geen waarborgen voor getroffen.

### Risico op aantrekken van financiering

De resultaten, aflossingsverplichtingen en langlopende leningen bieden voldoende ruimte om binnen de bestaande afspraken met onze financiers financiering aan te trekken. Daarmee is er voldoende ruimte voor het realiseren van onze strategische projecten.

### Renterisico

Voor onze leningen zijn vaste rentetarieven afgesloten waardoor we onze renterisico's op langlopende leningen beperken. Rente en rendement aanpassingen op ondernemingsobligaties en beleggingen hebben effect op de voorzieningen eindafdekking en nazorg. De rente en rendementen zijn afhankelijk van externe marktomstandigheden. We kunnen de onzekerheden niet beïnvloeden en daarom zijn de gevoeligheden inzichtelijk gemaakt.

### Verzekeerbaarheid

Risico's die verzekeraar zijn, zoals brand- en bedrijfsschade en wettelijke aansprakelijkheid, hebben we ondergebracht bij verzekeraars. Twence is door verzekeraar FM Global gecertificeerd met de Highly Protected Risk status. Twence voldoet hiermee aan de door FM Global wereldwijd hoogste gestelde eisen voor beveiliging en risicobeheersing in relatie tot de veiligheid van onze installaties.

### Fiscale heffingen

Twence valt onder de 'Tijdelijke wet inframarginale elektriciteitsheffing' Deze wet beoogt de overwinsten van elektriciteitsproducten af te romen door elektriciteitsomzet boven een bepaald plafond voor 90% te belasten. De belasting geldt van 01-12-2022 tot 01-07-2023. De financiële impact van deze regeling schatten we in als beperkt.

Risico's op fiscale heffingen minimaliseren we doordat we een convenant in het kader van Horizontaal Toezicht (HT) hebben afgesloten met de Belastingdienst. De Belastingdienst is voor ons een belangrijke bron om inzicht te krijgen in de (financiële en fiscale) interne beheersing van de onderneming. Met open en transparante communicatie wordt getoetst of onze fiscale belangen in lijn zijn met de wettelijke normen en het beleid van de Belastingdienst.

## Compliance risico's

Door de diversiteit en complexiteit van de activiteiten bij de verschillende entiteiten van Twence moeten we voldoen aan verschillende, complexe wet- en regelgeving. Dit zorgt voor een hoog risico op het niet naleven van wet- en regelgeving. Om het niet-nalevingsrisico te verkleinen en ons proactief en transparant te houden aan de diverse wet- en regelgeving, hanteert Twence intern een compliancemanagementsysteem. Hiermee krijgen we niet alleen inzicht in de wettelijke verplichtingen, maar geven we ook opvolging en invulling aan deze verplichtingen. Het systeem ondersteunt ons ook bij de interne borging. De opzet en werking van de compliance-managementsystematiek wordt jaarlijks geverifieerd door een externe auditororganisatie aan de hand van de ISO19600 Compliancemanagementsystemen. Bij de verificatie in 2022 zijn geen afwijkingen geconstateerd. De ISO19600 is tevens de basis van het toezichtsconvenant dat Twence heeft afgesloten met de provincie Overijssel en de Omgevingsdienst Twente (ODT).

De controle op naleving van deze grote hoeveelheid complexe wetgeving is intensief. Naast de Omgevingsdienst Twente (ODT) controleert een groot aantal andere inspectiediensten, zoals provincie Overijssel, waterschap Vechtstromen, inspectie Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en de Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN) ons periodiek op de naleving van wet- en regelgeving. Nieuw in 2022 was de ingebruikname van de Mestvervaardingsinstallatie en de hierbij behorende uitbreiding van de wettelijke verplichtingen in de Meststoffenwet en de Verordening dierlijke bijproducten. De toezichthoudende instantie van RVO, de NVWA, heeft voor de ingebruikname van de Mestvervaardingsinstallatie een uitgebreide audit uitgevoerd. Hierna ontving Twence de definitieve erkenning voor het veilig verwerken van mest.

## Operationele risico's

Goed risicomanagement begint altijd met het zo inrichten van de organisatie dat de kans op het daadwerkelijk ontstaan van risico's zo klein mogelijk is. Het risico dat Twence niet over medewerkers kan beschikken met de juiste kennis, vaardigheden en competenties mitigeren we actief door met name

invulling te geven aan de volgende zaken:

1. We werken vanuit ons strategisch personeelsbeleid. Met een helder gedefinieerd proces maken we jaarlijks inzichtelijk welke kennis en kunde Twence op de korte en lange termijn nodig heeft en welke middelen hiervoor beschikbaar moeten worden gesteld (zie ook paragraaf Personeelsbeleid).
2. Voor het behouden en borgen van onze kennis, kunde en vaardigheden werken we met het Operational Excellence-programma. Hierin is aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering van werkzaamheden. De kwaliteit bewaken we onder andere door actief toezicht te houden op de uitvoering van werkzaamheden en het evalueren van processen en (werk)instructies. Het interne auditteam toetst de doeltreffendheid van de processen en geeft hierover een terugkoppeling aan de directie.
3. We besteden specifiek en voortdurend aandacht aan veiligheid. We werken vanuit acht gouden veiligheidsregels en hanteren het principe 'we werken veilig of we werken niet'. Vanuit ons veiligheidscultuurprogramma streven we structurele verbeteringen na.

Op operationeel niveau beheersen we het risico van onverwachte stilstand van onze kapitaalintensieve installaties door het onderhoud van onze installaties in te richten volgens het eerdergenoemde Long Term Asset Replacement Plan. Met dit plan hebben we inzicht in de staat van onze installaties, kunnen we het preventief onderhoud bepalen én de verwachte vervangingsperiode van onze installaties inschatten. Het vormt daarmee ook de basis voor de (her) investeringsplannen. Daarnaast bespreken we maandelijks met de betrokken leidinggevendenden de operationele prestaties volgens de vastgestelde procesparameters (zoals bijvoorbeeld beschikbaarheid) en nemen we waar nodig actie.

Het risico op fraude en fouten beheersen we door toepassing van functiescheiding in de kritische processen, systeemcontroles in onze applicaties en het toepassen van het vier-ogenprincipe. Ons grootste frauderisico is het risico op cybercriminaliteit. Het risico op cybercriminaliteit - de impact en schade die ontstaat door ongeoorloofde toegang tot het IT-landschap als ook de OT (Operationele Technology) - neemt toe. We hebben door een externe partij onze systemen laten analyseren. De resultaten van de

analyse zijn gedeeld met alle managers en de auditcommissie van de Raad van Commissarissen (RvC). In 2022 kreeg onder andere de directie en de auditcommissie voorlichting over cybersecurity om zo de bewustwording te vergroten. Daarnaast is de organisatie bewuster gemaakt van cybersecurity en de gevaren van bijvoorbeeld phishingmails. Het IT- en OT-landschap wordt gemonitord en waar nodig verbeterd om de risico's te verkleinen.



**'Mijn droombeeld? Dat we een zelfvoorzienende regio worden die alle afvalstoffen omzet in grondstoffen en energie voor de regio'**

Frank Siebelt  
Twence

**'Als je van inwoners verlangt dat ze verduurzamen, geef als gemeente dan het goede voorbeeld'**

Jaimi van Essen  
Gemeente Losser

Case study: Innovatie en groei

## **Samen zorgen we voor een vliegwieleffect**

In 2022 opende Twence de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen. Een van de grondstoffen die hier wordt geproduceerd uit varkensmest is groen gas. Gemeente Losser hielp, als aandeelhouder van Twence, om deze innovatie van de grond te krijgen. En nu gebruikt de gemeente het groene gas om de openbare gebouwen in Losser te verwarmen.

“De tijd van praten over duurzaamheid is voorbij, we moeten aan de slag met een groene en duurzame regio”, start wethouder Jaimi van Essen het gesprek. De wethouder van Losser zet zich in voor een duurzame samenleving en wil het mooie Twentse landschap beter beschermen. “De mestvervaardingsinstallatie die Twence bouwde, is een mooi voorbeeld van samen aan de slag met verduurzamen.”

### **Duurzame energievoorzieners**

Jaren geleden maakten de aandeelhoudende gemeenten met Twence afspraken over hoe Twence zich ontwikkelt van een afvalverwerker naar een duurzame energievoorzieners voor de regio. “Dankzij de aandeelhouders kunnen wij duurzame innovaties realiseren en een meetbare bijdrage leveren aan de duurzame doelstellingen van onze aandeelhouders”, stelt manager aandeelhoudersrelaties Frank Siebelt van Twence. Van Essen vult aan: “We maakten met elkaar niet alleen afspraken, maar zijn als gemeente ook launching customer voor duurzame projecten.” De drie gemeenten Hof van Twente, Enschede en Losser nemen groen gas af om de eigen gebouwen in de gemeente mee te verwarmen. Datzelfde doen tien gemeenten met groene elektriciteit van de zonneparken van Twence. “Deze samenwerking en rol als launching customer zorgt voor het vliegwieleffect dat we nodig hebben om te verduurzamen.”

### **Twence als regionale duurzaamheidsbevorderaar**

Met het vliegwieleffect duidt Van Essen onder andere op uitbreiding van de productie van groene energie. Siebelt: “Onze ambitie is om vanaf 2025 de groengasproductie te vergroten. Dat doen we onder meer door groen gas te produceren uit groente-, fruit- en tuinafval. Hiermee kunnen we meer gemeenten aansluiten en weer een stap zetten in de energietransitie.” Van Essen is blij met Twence als regionale duurzaamheidsbevorderaar. “Elke gemeente heeft een eigen pad om te verduurzamen. We werken met Twence samen aan oplossingen die aansluiten bij de wensen van de aandeelhouders. Zo is groen gas voor een gemeente als Losser een mooie oplossing. Voor grotere gemeenten kan een warmtenet uitkomst bieden. Uiteindelijk willen we de energie zo veel mogelijk in de regio produceren en gebruiken. Zodat de inwoner profiteert en ziet dat het in Twente vergroent.”

# Strategie & Innovatie

## Klimaatverandering, het raakt ons allemaal

Technologische ontwikkelingen hebben ons welvaart en welzijn gebracht. Helaas versnellen deze ontwikkelingen ook de klimaatverandering met grote gevolgen voor mens, natuur en milieu. De overheid neemt daarom maatregelen om ons te beschermen tegen de gevolgen van klimaatverandering. In 2016 is het VN-Klimaatakkoord van Parijs ondertekend door de 28 lidstaten van de Europese Unie. Het akkoord is per 2020 ingegaan. Op basis van een beperking van de opwarming van de aarde tot minder dan 2 graden Celsius ten opzichte van het pre-industriële tijdperk, betekent dit voor Nederland concreet:

- 49% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2030 ten opzichte van 1990
- 95% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050 ten opzichte van 1990

Om deze grote duurzaamheidsopgaven op te lossen moeten de energietransitie en de grondstoffentransitie samen worden aangepakt.

## Energie- en grondstoffentransitie

Onze samenleving zit volop in de energie- en grondstoffentransitie. Het is belangrijk dat we energie (bijna) volledig duurzaam gaan opwekken. En dat we grondstoffen spaarzaam gebruiken en zoveel mogelijk hergebruiken. Hiervoor moeten enorme stappen worden gezet, ook door Twence en onze aandeelhouders en ketenpartners. De afgelopen jaren hebben we daar samen een start mee gemaakt. En we hebben de ambitie om onze (Eu)regionale positie als duurzaamheidsbedrijf de komende jaren verder te versterken.

## Samen naar een duurzame regio

In ons Strategisch Beleidsplan voor 2020-2023 beschrijven we de koers die bijdraagt aan het verduurzamen van de regio. Inmiddels zijn we een eind op weg en plukken we al de vruchten van onze inspanningen. Twence heeft de afgelopen jaren bewezen een aanzienlijke bijdrage te kunnen leveren aan de energie- en grondstoffentransitie. Maar we zijn

er nog lang niet. Twence zet haar kennis in om te ontwikkelen, te verbinden en aan te jagen. Met als doel om samen met aandeelhouders en partners een duurzame en circulaire, regionale samenleving te realiseren vanuit een afvalverwerkingsperspectief. Dit doen we door:

- Het leveren van een actieve en substantiële bijdrage aan de duurzame regionale energievoorziening.
- Meer waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa te produceren om daarmee de grondstofkringlopen te sluiten.

Twence levert met deze inspanningen ook een belangrijke bijdrage aan de Regionale Energie Strategie (RES) Twente met als gezamenlijke ambitie om in 2050 een energieneutrale regio te zijn. Dit willen de partners in de RES Twente bereiken door de helft van het huidige elektriciteitsverbruik in Twente (=1,5 TWh) duurzaam op te wekken. En door een structuur op te zetten om Twente te ontwikkelen als warmteregio, zodat gebouwen duurzaam verwarmd kunnen worden (zonder fossiele brandstoffen, dus aardgasvrij).

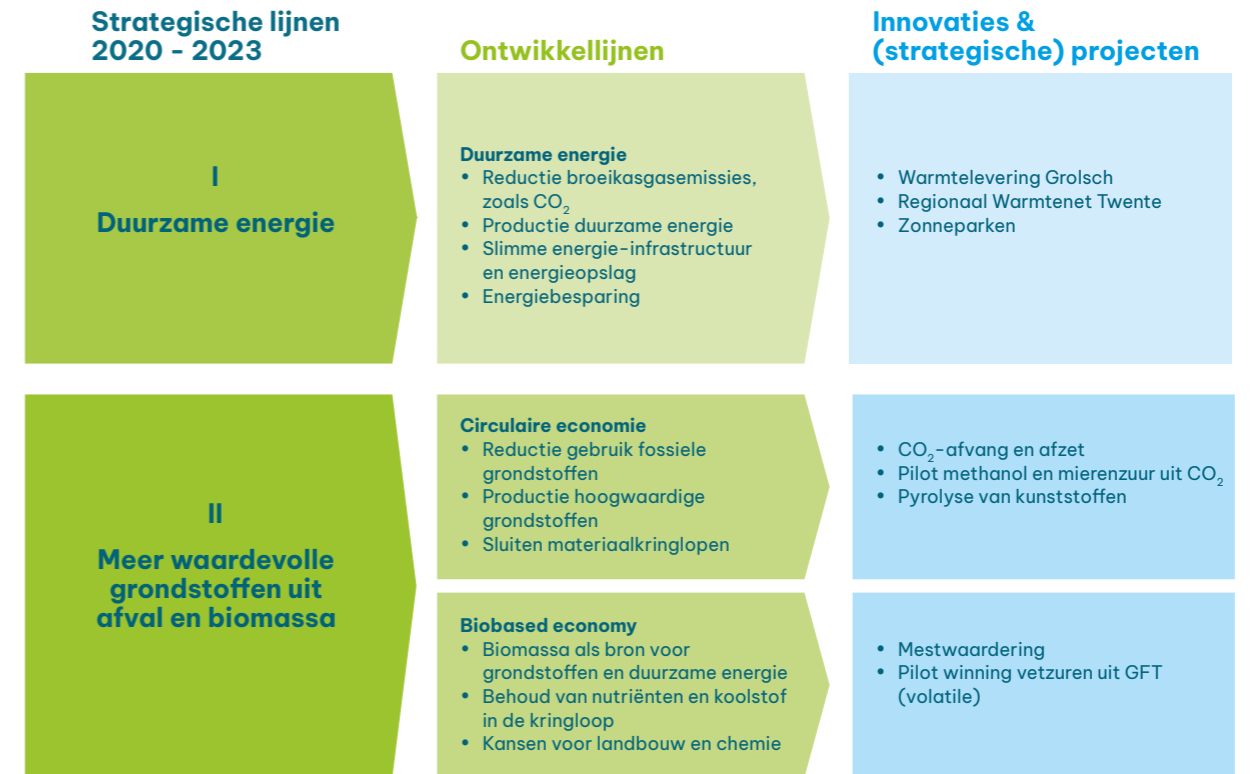
## Innoveren via drie ontwikkellijnen

Om de aanjager en verbinder in de regionale verduurzaming te zijn, zal Twence blijven innoveren. Dit doen we aan de hand van drie ontwikkellijnen: Duurzame energie, Circulaire economie en Biobased economy. Hieruit vloeien innovaties en projecten voort die een concrete bijdrage leveren aan de (eu)regio en de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhoudende gemeenten.

In 2022 zetten we flinke stappen in de energie- en grondstoffentransitie met de realisatie van twee strategische projecten: de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen en de warmteleiding naar Grolsch.

De mestvervaardingsinstallatie verwerkt jaarlijks 250.000 ton varkensmest tot nieuwe grondstoffen en groene energie. 100% circulair dus.

Naast Nobian zet nu ook Grolsch duurzame warmte van Twence in voor industriële processen. Hiermee verminderen zij hun CO<sub>2</sub>-uitstoot met 72%,



Strategische lijnen, drie ontwikkellijnen en de bijbehorende innovaties en projecten

zo'n 5.500 ton per jaar. En ze kunnen dankzij deze warmteleiding grotendeels over stappen van fossiele energie naar duurzame energie.

In 2020 tekenden Twence en 10 Twentse gemeenten een samenwerkingsovereenkomst om verdere stappen te zetten in de verduurzaming van het energieverbruik. Het doel? Binnen vijf jaar minimaal 50% van het aardgasverbruik van de 10 deelnemende gemeenten als groen gas opwekken. In 2022 is gestart met de invulling hiervan. Gemeenten Losser, Hof van Twente en Enschede tekenden een contract om vanaf 2023 een deel van het groene gas uit de mestvervaardingsinstallatie af te nemen.

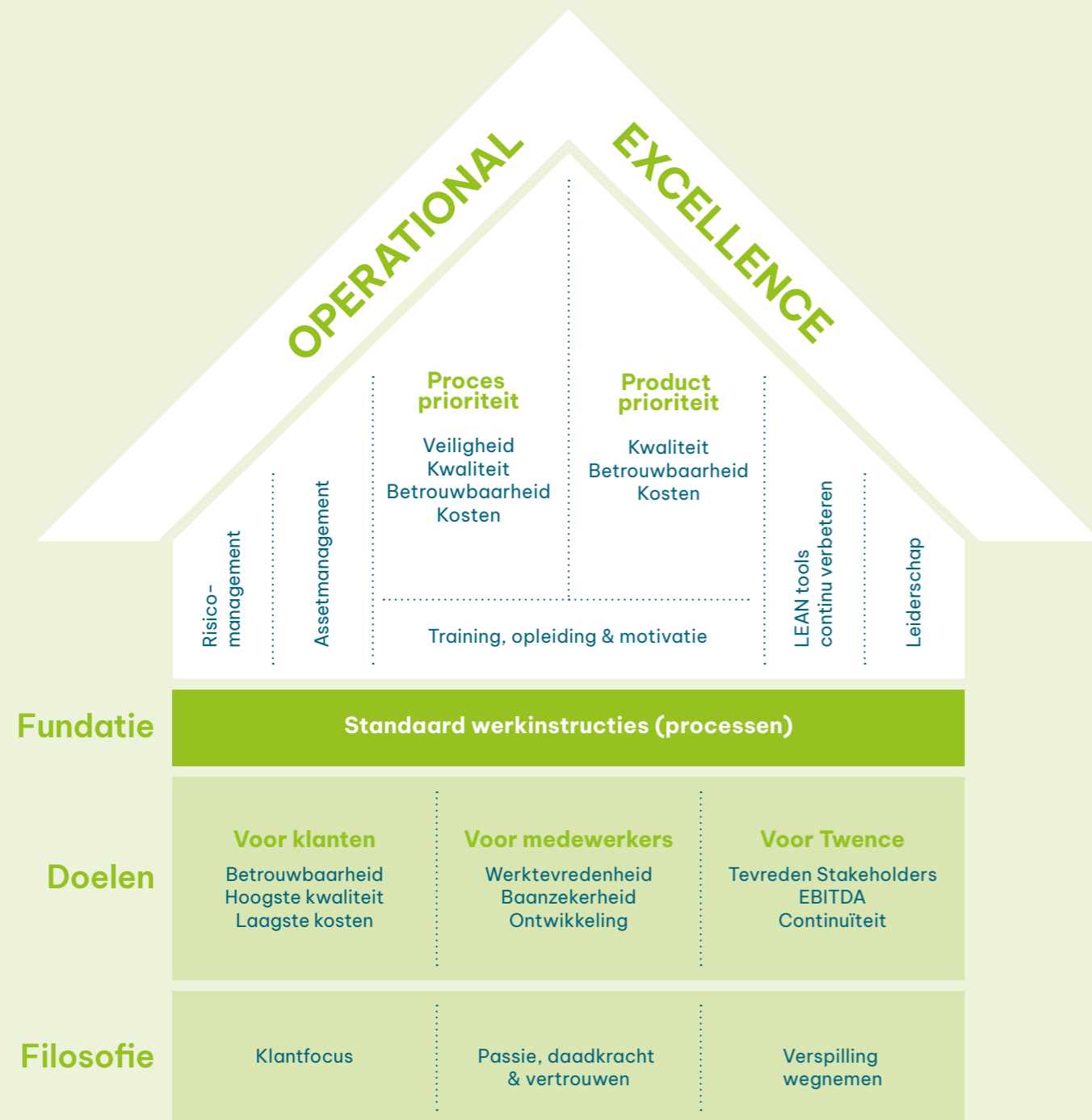
## Versterken publieke karakter

Twence wil haar publieke karakter versterken. Dat doen we door maximaal bij te dragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhoudende gemeenten en door het verzorgingsgebied in de Euregio verder uit te breiden.

## Vooruitzichten 2023

In 2023 zijn de ambities niet minder groot. De CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie wordt gerealiseerd. Met deze installatie kunnen we 100.000 ton CO<sub>2</sub> afvangen, die we in vloeibare vorm onder andere leveren aan de glastuinbouw en de droogijsmarkt. Hiermee spelen we een belangrijke rol in de circulaire economie en leveren we een mooie bijdrage aan de klimaatdoelstellingen. Maar we gaan ook volop verder met de voorbereidingen van een regionaal warmtenet waarmee we ongeveer 100.000 huishoudens van warmte kunnen voorzien. Daarnaast zullen in 2023 de voorbereidingen worden getroffen voor de bouw van een zonnepark op onze locatie Elhorst-Vloedbelt in Zenderen. Dit park zal elektriciteit leveren aan 3.800 huishoudens. Tenslotte treffen we voorbereidingen om groen gas uit biomassa te maken.

De bedrijfseconomische vooruitzichten 2023 laten zich moeilijk voorspellen. Hieraan liggen externe factoren als de grilligheid van de energiemarkt, de inflatie en de marktomstandigheden ten grondslag. Met name door



de implementatie van onze strategische projecten, waardoor wij vorm geven aan onze ambities, verwachten wij gedurende 2023 een toename in ons personeelsbestand van ongeveer 25 fte. Tenslotte verwachten wij in 2023 geen nieuwe financieringen aan te gaan.

Twence is ambitieus. Om onze ambities waar te maken, zoeken we voortdurend naar regionale initiatieven, bedrijven en partners om mee samen te werken. Want: alleen samen kunnen we de regio verduurzamen.

### Operational Excellence

Om al onze uitdagingen goed aan te kunnen gaan en onze ambities te kunnen realiseren, moeten we niet alleen innoveren. We zullen ook intern onze zaken op orde moeten hebben en continu moeten verbeteren. Operational Excellence is de overtuiging van een organisatie om te willen excelleren in de dienstverlening naar haar klanten. Dit helpt ons om onze bedrijfsprocessen zo goed mogelijk te laten verlopen en toegevoegde waarde én onderscheidend vermogen te creëren.

### Continu verbeteren

Operational Excellence is inmiddels steeds meer ingebed in de organisatie. Zo zijn we al een heel eind op weg met het fundament: standaardisatie van werkprocessen. We hebben het reviewen en herschrijven van alle werkinstructies binnen Operations afgerond en hebben al een flink aantal werkprocessen van andere afdelingen ge-update of beschreven.

In 2022 zijn ook de eerste stappen voor het continue verbeter raamwerk gezet. Verschillende collega's zijn opgeleid tot Green Belts en getraind om verbetertrajecten op de werkvloer te leiden. Nu is het van belang om de verbeteringen te borgen in de organisatie. Dat doen we met behulp van Obeya borden. Hier worden doelen, KPI's, afwijkingen en corrigerende maatregelen zichtbaar gemaakt en periodiek besproken.

Sinds 2021 werken we in Multi Disciplinaire Teams (MDT's), bestaande uit collega's van Operations, Sales en Business Control en soms aangevuld met collega's van andere afdelingen. Binnen deze MDT's kijken we afdeling overstijgend naar de waarestromen en kunnen we tijdig bijsturen.

Afdeling overstijgend samenwerken levert enorm veel op en daar gaan we in 2023 zeker mee verder.



**'We hebben hetzelfde  
doel: elkaar ontzorgen  
en de kwaliteit zo  
hoog mogelijk krijgen'**

Stef Tuinte  
Rouwmaat Groep

**'Een samenwerking  
is goed als je  
beiden tevreden  
bent over het  
eindresultaat'**

Martijn van den Bos  
Twence

Case study: Operational Excellence

## **Ontzorgen is de basis van onze goede samenwerking**

Continu verbeteren is een belangrijk onderdeel van Operational Excellence binnen Twence. Stef Tuinte van de Rouwmaat Groep en Martijn van den Bos van Twence vertellen hoe hun samenwerking processen verbetert, kwaliteit verhoogt en bijdraagt aan het werkplezier binnen beide organisaties.

Elke week brengen de chauffeurs van de Rouwmaat Groep containers vol bouw- en sloopafval, van bijvoorbeeld aannemers uit de regio, naar de TAS in Hengelo. Bij de TAS, de afvalscheidingsinstallatie, wordt het afval verwerkt tot herbruikbare deelstromen en grondstoffen. Wat niet herbruikbaar is, gaat naar de biomassa-energiecentrale en de afvalenergiecentrale om er energie van te maken. "Samen met onze klanten kijken we voortdurend hoe we onze dienstverlening kunnen verbeteren", vertelt accountmanager Martijn van den Bos over de samenwerking met Rouwmaat. "Stef en zijn collega's hielpen ons bij een pilot om het acceptatiebeleid van het afval te verruimen."

### **Luisteren naar de klant**

Al het bouw- en sloopafval dat bij Twence wordt gebracht moet aan bepaalde voorwaarden voldoen, zodat het afval kan worden gescheiden en verwerkt. Zo moet het afval goed zichtbaar zijn en mag het bouw- en sloopafval niet verpakt zijn in bijvoorbeeld zakken. "Voldoet de inhoud van de container niet aan de voorwaarden dan moet de chauffeur het weer mee terugnemen. Dat is voor alle partijen vervelend", stelt Martijn. "Het kost onze chauffeurs kostbare tijd, heeft gevolgen voor de planning en is voor de aannemer die het afval terugkrijgt een flinke tegenvaller", legt bedrijfsleider Stef Tuinte van Rouwmaat uit.

### **Samen een oplossing zoeken**

"In een half jaar onderzochten we samen hoe we deze containers toch kunnen accepteren", vervolgt Martijn. "We ontwikkelden een werkwijze om de zogenaamde stoorstromen, zoals gipsplaten en kozijnen met glas, te kunnen verwerken. Nu hebben we ruimere acceptatie tegen een iets hogere prijs. Zo kan de klant zelf kiezen hoe gescheiden hij het afval aanlevert en weet hij wat de verwerking kost." Stef is enthousiast over deze oplossing. "Een afgekeurde vracht betekende een hoop extra werk en frustratie bij de klant waar wij het afval hadden opgehaald. De meerprijs voor het ontzorgen - want dat is eigenlijk wat Twence doet - vinden ze geen probleem. En onze chauffeurs kunnen snel weer op pad om de volgende vracht op te halen."

# Duurzaamheid

Duurzaamheid. Een woord dat het afgelopen decennium onze wereld is gaan domineren. Deze wereld is ónze wereld. Wij weten als geen ander hoe we duurzame oplossingen kunnen creëren voor complexe vraagstukken.

Het klimaat verandert sneller dan ooit tevoren en tekorten aan grondstoffen en fossiele brandstoffen lopen steeds verder op. Ook vrede, veiligheid en economische ontwikkelingen vragen grote aandacht om te zorgen dat de generaties na ons prettig kunnen leven en bouwen aan een betere toekomst. De Sustainable Development Goals van de VN vormen een kompas voor de wereld en staan aan de basis van de duurzaamheidsdoelstellingen van Twence. Ze vormen een richtlijn voor hoe wij omgaan met onze omgeving en medewerkers.



## Sustainable Development Goals

We willen op een gestructureerde wijze invulling geven aan onze eigen duurzaamheidsdoelstellingen en die van de wereld om ons heen. Daarom werken we volgens de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Deze doelen zijn een kompas voor alle thema's waaraan gewerkt moet worden in de samenleving en de wereld. De zeventien doelen bieden perspectief op een betere toekomst op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Twence leverde in 2022 een bijdrage aan 6 van de 17 duurzame doelen.

We zijn gewend om financiële verantwoording af te leggen over onze bedrijfsvoering. Met de SDG's laten we zien wat we maatschappelijk bijdragen. Daarvoor maken we elk kwartaal een rapportage om te kijken of we nog op schema liggen om onze doelen te behalen. We brengen onze duurzaamheidsresultaten dus beter in beeld.



## SDG resultaten 2022

SDG	SDG Doelstelling	SDG Resultaat Twence
7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE	7.2 Tegen 2030 in aanzienlijke mate het aandeel hernieuwbare energie in de globale energiemix verhogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productie van 688 GWh duurzame warmte en elektriciteit uit biomassa en zon.</li> <li>36% van de geleverde elektriciteit is opgewekt uit nieuwe initiatieven</li> </ul>
9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR	9.4 Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om hen duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen, waarbij alle landen de nodige actie ondernemen volgens hun eigen respectieve mogelijkheden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levering van 181,4 GWh th duurzame stoom/warmte aan zakelijke afnemers en openbare ruimtes.</li> </ul>
	9.5 Verbeteren van het wetenschappelijk onderzoek, moderniseren van de technologische capaciteiten van industrieën in alle landen, in het bijzonder in ontwikkelingslanden, waarbij ook tegen 2030 innovatie wordt aangemoedigd en op aanzienlijke wijze het aantal onderzoeks- en ontwikkelingswerkers per miljoen inwoners wordt verhoogd en waarbij ook meer wordt uitgegeven aan publiek en privaat onderzoek en ontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 stagiaires</li> <li>Deelname aan 12 (internationaler) studies en pilots</li> </ul>
11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN	11.6 Tegen 2030 de nadelige milieu-impact van steden per capita reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan het gemeentelijk en ander afvalbeheer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzame warmte geleverd voor 49.225 huishoudens</li> <li>Groen gas geleverd voor 1.353 huishoudens</li> </ul>
12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE	12.4 Tegen 2020 komen tot een vanuit milieuvriendelijk beheer van chemicaliën en van alle afval gedurende hun hele levenscyclus, in overeenstemming met afgesproken nationale kaderovereenkomsten, en de uitstoot aanzienlijk beperken in lucht, water en bodem om hun negatieve invloeden op de menselijke gezondheid en het milieu zoveel mogelijk te beperken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hergebruik grondstoffen: productie van 1.200 ton CO<sub>2</sub> afgevangen</li> <li>Hergebruik grondstoffen: productie van 12.500 ton ferro's</li> <li>Hergebruik grondstoffen: productie van 3.100 ton non-ferro's</li> <li>hergebruik grondstoffen: productie van 131.700 ton bodemmassen</li> </ul>
15 LEVEN OP HET LAND	15.3 Tegen 20-30 de woestijnvorming tegengaan, aangetast land en gedegradeerde bomen herstellen, ook land dat wordt aangetast door woestijnvorming, droogte en overstromingen, en streven naar een wereld die qua landdegradatie neutraal is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>16.351 ton geproduceerde fosfaatmeststof uit mest</li> <li>1.239 geproduceerde ammoniakoplossing uit mest</li> </ul>
	15.5 Dringende en doortastende actie ondernemen om de aftakeling in te perken van natuurlijke leefgebieden, het verlies van biodiversiteit een halt toe te roepen en, tegen 2020, de met uitsterven bedreigde soorten te beschermen en hun uitsterven te voorkomen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 jaarlijkse ronde met de ecooloog</li> </ul>
17 PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN	17.17 Doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aanmoedigen en bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totaal 6 afstemmingsmomenten met Klankbordgroep Boeldershoek (Hengelo), Klankbordgroep Elhorst-Vloedbelt (Zenderen) en Natuur- en Milieuraden (Overijssel, Hengelo en Enschede)</li> <li>9 samenwerkingen met (strategische) kennispartners</li> </ul>

## In contact met onze omgeving

Twence hecht grote waarde aan burgerparticipatie en het informeren van betrokkenen. Dat betekent dat we zo transparant mogelijk zijn bij het werken aan innovatie & verduurzaming. Het informeren van en klankborden met diverse stakeholders over projecten en ontwikkelingen is hiervoor cruciaal. We hebben daarom klankbordgroepen opgericht en voeren keukentafelgesprekken met omwonenden. Daarnaast onderhouden we contact met belangenverenigingen als natuur- en milieuraden, ondernemersverenigingen en dorpsraden. Rondleidingen vormen een belangrijk onderdeel van ons contact met de omgeving. Jaarlijks leiden we zo'n 2.500 geïnteresseerden rond. Met de komst van de mestvervaardingsinstallatie is dit aantal alleen maar groter geworden. Na de raadsverkiezingen in maart 2022 hebben we voor alle (nieuwe) raadsleden van de aandeelhoudende gemeenten rondleidingen verzorgd. Vanwege alle innovaties, onze ambities en de vraag naar nieuwe medewerkers wordt eveneens intensief contact onderhouden en zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten met onderwijsinstellingen als ROC, Saxion en Universiteit Twente.

### Omgevingsfonds Elhorst-Vloedbelt

In 2022 hebben we de Stichting Omgevingsfonds Elhorst-Vloedbelt opgericht. Het bestuur bestaat uit een vertegenwoordiging van omwonenden en belangenvereniging rondom onze locatie Zenderen. In het fonds stort Twence jaarlijks een vast bedrag, waarmee initiatieven ontplooid kunnen worden voor de gemeenschap. In 2023 zal een website opgezet worden, waar men aanvragen kan indienen. Het bestuur bepaalt vervolgens welke aanvragen gehonoreerd worden.

In 2023 zullen we intensief contact blijven houden met de omgeving. In verband met de ontwikkeling van het Regionaal Warmtenet Twente (RWT) zal steeds meer focus komen op inwoners. Hierin trekken we samen met onze aandeelhoudende gemeenten en partners op. Transparant communiceren is en blijft de basis om met vertrouwen te kunnen samenwerken.

## Merkpositionering

De veranderende omgeving en de ontwikkelingen binnen Twence gaven aanleiding om het merk Twence in 2022 opnieuw te positioneren. Twence heeft een verbindende en actieve rol in de ontwikkeling van een

circulaire economie in de (eu)regio en investeert samen met partners, in de transitie naar een duurzame samenleving. Zo staat het in onze missie en dat laten we ook graag aan de buitenwereld zien.

De merkpositionering 'Samen naar een duurzame regio' sluit het beste aan op wie Twence is, waar Twence voor staat en waar de doelgroepen zich op richten. Het geeft duidelijk ons doel weer, maar het geeft ook duiding aan de beweging of transitie waarin wij zitten. Bovendien benadrukt Twence hiermee het (eu)regionale karakter, wat aansluit op de focus op het publieke domein.

Logischerwijs kan Twence niet alleen deze missie realiseren. Twence zet haar kennis in om te ontwikkelen, te verbinden en aan te jagen. Met als doel om samen met andere regionale partijen het verschil te maken en de regio te verduurzamen.

In 2023 zal het merkverhaal en het merkconcept uitgewerkt worden, zodat we met een eenduidig verhaal en passende beelden nóg beter kunnen laten zien waar Twence voor staat.

## Milieu

Wij zijn ervan overtuigd dat het beschermen van de leefomgeving hand in hand kan gaan met de ontwikkeling van ons bedrijf. We denken na over ons handelen, zijn integer en werken volgens de wettelijke voorschriften. Het naleven van regels en het toezicht daarop hebben we geïntegreerd binnen onze bedrijfsprocessen.

### Milieuverbeteringen en het voorkomen van emissie

Het milieubeleidsplan dat in 2022 is vastgesteld, bevat concrete doelen waarvan de voortgang jaarlijks in de afdelingsplannen moet terugkomen. Reductiedoelstellingen voor energie- en drinkwatergebruik zijn verder gespecificeerd. Ook op het gebied van circulariteit en emissies zijn prestatie indicatoren gekozen. De komende jaren wordt de aanpak verder vormgegeven.

Hoewel de in bedrijfsname van de mestvervaardingsinstallatie in Zenderen voorspoedig is verlopen, waren er nog regelmatig geurklachten uit de directe omgeving. De oplossingen voor het terugdringen van de geuremissie liggen in de procestechiek en worden nader onderzocht. De betreffende omwonenden worden op de hoogte gehouden van de voortgang.

De emissies van stikstofverbindingen zijn voor de operationele locaties gemaximaliseerd op grond van de Wet natuurbescherming. Door gerichte sturing kunnen emissies van verbrandingsprocessen worden verlaagd, zodat het emissieplafond niet wordt overschreden. Op [twence.nl/over-ons/veiligheid](https://www.twence.nl/over-ons/veiligheid) staat een overzicht van emissies uit de verbrandingsinstallaties.

Milieuverbeteringen zijn verder bereikt door bij de afdeling C&V verhard oppervlak af te koppelen van de riolering. Schoon hemelwater van die locatie wordt nu afgevoerd naar oppervlaktewater. Hierdoor wordt de rioolwaterzuivering van het waterschap ontlast. Voor het wassen en aftanken van shovels en voertuigen voor intern transport is bij de Houtbank is een centrale was- en tankplaats gerealiseerd.

### Toekomstige ontwikkelingen stortplaatsen

In Zenderen en Hengelo zijn eind jaren tachtig van de vorige eeuw de eerste stortvakken, gedeelten van een terrein met de bestemming 'storten', aangelegd. Over enkele jaren zullen deze, op grond van wettelijk voorschrift, uit bedrijf worden genomen. Dat betekent dat we nu moeten nadenken over de eindvorm. Samen met de omgeving en de gemeenten maken we een inrichtingsplan. In 2026 moet het eerste vak op Boeldershoek afgedekt zijn.

### Revisie stortgasvoorzieningen

Een stortgas is een gasmengsel dat ontstaat door chemische en biologische processen op een stortplaats. Dit gasmengsel is brandbaar en bovendien een sterk broeikasgas. Daarom moet het gas zoveel mogelijk nuttig worden toegepast en als dat niet kan afgefakkeld worden. De voorzieningen zijn aanwezig maar verouderd. Er vinden geen operationele activiteiten meer plaats maar Twence heeft wel een milieu hygiënische zorgplicht. Daarom is in 2022 is een aanvang gemaakt met de revisie van de stortgasvoorzieningen op de voormalige stortplaatsen in Ambt Delden ('t Rikkerink) en Vasse.

## Personeelsbeleid

Twence heeft oog voor haar medewerkers en streeft naar goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid. Wij willen hierin een vooruitstrevende werkgever zijn.

### Goed werkgeverschap

Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn en daarmee onze huidige medewerkers behouden en aantrekkelijk zijn voor nieuw talent. In 2022 hadden we te maken met een forse inflatie en een sterk dalende koopkracht. Onze medewerkers kwamen we tegemoet met speciale arbeidsvoorwaarden en compensatiemaatregelen, zoals structureel 3,5% loonsverhoging, 3% hogere ploegentoeslag, hogere reiskostenvergoeding tot €250,- netto, hogere stagevergoeding en een éénmalige uitkering.

### Duurzame inzetbaarheid

We voeren al jaren een actief Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid (DI) op het gebied van vitaliteit (zie hoofdstuk Veiligheid & Gezondheid), mindset, motivatie en scholing en ontwikkeling. In 2022 hebben we dit voortgezet met de inzet van onze generatieregeling, een actief vitaliteitsprogramma, een opleiding- en een scholingsprogramma met een budget van 3% van onze loonsom. Hier wordt veelvuldig gebruik van gemaakt voor vakopleidingen, individuele opleidingen, Twence brede programma's en leiderschapstrainingen.

### Diversiteit

In het kader van ons diversiteitsbeleid zetten we in op meer jongeren (<35 jaar) en vrouwen. Op dit moment hebben we 18% jongeren in dienst tegen een norm binnen de sector GEO van 15% en 19% vrouwen in een leidinggevende positie tegen een norm van 25%.

### Arbeidsmarktcampagne

Twence groeit hard en heeft behoefte aan nieuwe medewerkers. In 2022 benaderden we de markt op een andere manier en voerden we een actieve wervingscampagne. Daarmee wisten we in een krappe en moeilijke arbeidsmarkt 57 vacatures in te vullen. We worden gezien als een zeer interessante en aantrekkelijke werkgever in de regio. Ons technisch traineetraject (TOPO) kon in 2022 rekenen op belangstelling van 5 zij-instromers. Zij worden gedurende een periode van 24 maanden opgeleid tot technicus of operator. Tot slot boden we 20 stageplekken, variërend van mbo 3 tot WO-niveau.

### Personeelsbezetting

#### Personeelscijfers per 31 december 2022

	Eenheid	2022	2021
Personeelsbezetting*	Fte	278,7	257,2
Waarvan deeltijders	Aantal	51,0	41,0
Stagiaires/afstudeerders	Aantal	20,0	13,0
Uitstroom jaarcijfers	Fte	19,2	29,3
Instroom jaarcijfers	Fte	50,6	44,5
Vacatures openstaand	Aantal	61,0	19,0
Gemiddelde leeftijd	In jaren	45,6	46,5
Ziekteverzuim	%	3,3	2,4

\* Dit cijfer geeft het gemiddelde aan over 2022 respectievelijk 2021

## Veiligheid & Gezondheid

### Veiligheid

Onder het motto 'We werken veilig of we werken niet' heeft Twence ook in 2022 beleid gevormd en uitvoering gegeven aan maatregelen om de veiligheid, gezondheid en welzijn op de werkplek te vergroten. Van groot belang is de nadrukkelijke positie die veilig ontwerpen, bedrijven en onderhouden van onze installaties inneemt binnen de bedrijfsvoering. In elk werkoverleg wordt veiligheid structureel besproken.

### Risicobenadering en -beheersing

Alle nieuwbouw-, verbouw-, onderhouds- en verbetertrajecten zijn geborgd met V&G-risicobenadering en -beheersing. In de praktijk uit zich dit in veilige installaties en beheerste uitvoering van werkzaamheden. Daarbij hoort vastlegging in veiligheidsdocumentatie, zoals V&G-plannen en werkvergunningen, maar ook toezicht op de veilige uitvoering in de praktijk.

### Veiligheidscultuur

2022 stond in het teken van vaststelling en ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Twence. Een audit in september 2021 wees uit dat Twence op trede 2 van de 5 treden staat van de NEN-veiligheidscultuurladder. De 5 treden geven de veiligheidscultuur aan, variërend van Pathologisch, Reactief, Calculerend en Proactief naar ultimo Vooruitstrevend. Om toe te werken naar de volgende trede zijn in 2022 ideeën en suggesties voor versterking van deze cultuur op gehaald bij een grote groep medewerkers. Deze informatie wordt in 2023 verwerkt tot een veiligheidscultuurprogramma voor de komende jaren. De ambitie is om in 2025 volledig op niveau 3 te scoren en in 2027 volledig op niveau 4.

## Resultaten veiligheid

	IF-index (ongevallen-frequentie per miljoen gewerkte uren)	Aantal Veiligheid, Gezondheid & Milieu-meldingen 2021			
	Eigen medewerkers	Ongevallen met verzuim	Ongevallen zonder verzuim	Bijna ongevallen	VGM- incidenten
2022	2,2	4	19	12	437
2021	2,4	4	5	13	439

## Gezondheid

In 2022 heeft Twence op verschillende thema's op het gebied van gezondheid en welzijn beleid geformuleerd en/of acties uitgezet. Enkele highlights hieruit:

### Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid

Het in 2016 geformuleerde beleid dat gericht is op bevordering van de inzetbaarheid kent 4 hoofdpijlers, te weten: Vitaliteit, Motivatie, Talentontwikkeling en Mindset. In 2022 heeft dit geresulteerd in onder andere een hardloopleiding waarin een aantal collega's onder begeleiding van een hardlooptrainer toegewerkt hebben naar een 5 km-eindloop in december. Het doel van de clinic is om duurzaam bewegen te bewerkstelligen. Verder is er een mobiliteitsscanner uitgevoerd door TwenteMobiel. Daarbij is in kaart gebracht op welke manier de medewerkers de woon-werk reis uitvoeren. De uitkomsten geven aanknopingspunten om hiervoor gezondere alternatieven te promoten. Ook het programma 'Stoppen met roken' is in 2022 aangeboden. In 2023 zal veel aandacht gegeven worden aan gezonde voeding en er zal deelgenomen worden aan het programma 'Lekker bezig' van TwenteMobiel om medewerkers te stimuleren met de fiets naar het werk te gaan.

### Health Check

Jaarlijks wordt aan alle collega's een vorm van een medisch onderzoek aangeboden dat is afgestemd op de (functiespecifieke) risico's als bijvoorbeeld blootstelling aan geluid. Maar ook algemene parameters worden onderzocht zoals bloeddruk, cholesterol en buikomvang. Eens per vier jaar is dit in de vorm van een uitgebreid onderzoek, het PMO (Periodiek Medisch Onderzoek) en in de tussentijdse jaren in de vorm van een kortere Health Check. In 2022 is de Health Check aangeboden. Het merendeel van de medewerkers heeft deelgenomen. Elke deelnemer ontvangt een individuele terugkoppeling van de resultaten. Twence krijgt een overall rapport. De Health Check heeft uitgewezen dat de gezondheid voor wat betreft de algemene parameters achteruit gegaan is. Op basis daarvan zijn acties uitgezet om bepaalde gezondheidsparameters te verbeteren. Deze vormen onderdeel van het Duurzaam Inzetbaarheidsbeleid.

### PBM-beleid

In 2022 is het beleid ten aanzien van het dragen van PBM's (Persoonlijke Beschermings Middelen) herzien. Redenen zijn vaststelling van nieuwe en/of gewijzigde risico's in de bedrijfsprocessen, gewijzigde wet- en regelgeving maar ook nieuwe technieken en materiaalsoorten. Dit alles heeft geleid tot aangescherpte maatregelen ten aanzien van verplichtingen van het dragen van lange mouwen en het aanscherpen van de PBM-draagplicht. Het nieuwe beleid is per 1 maart 2023 van kracht.

### Corona

In de eerste maanden van 2022 zijn binnen Twence nog nadrukkelijke regels uitgevaardigd om de besmettingen en verspreiding van het coronavirus te beperken. Een daartoe geformeerd coronateam volgde de landelijke regelgeving op de voet en adviseerde de directie over te nemen maatregelen in de dagelijkse Twence-praktijk. Dit heeft er binnen Twence voor gezorgd dat het aantal besmettingen binnen de bedrijfsgrenzen maar ook het totale ziekteverzuim als gevolg van corona beperkt is gebleven.



**'Ik zie veel kansen om samen bij te dragen aan de circulaire economie'**

Leendert Tamboer  
Twence

**'We zoeken nadrukkelijk samenwerking met partners in de keten'**

Richard van Leeuwen  
Saxion

Case study: Versnellen & Samenwerken

## **We gaan samen voor 100% kringloop**

Saxion en Twence werken sinds 2022 intensiever samen om meer waarde uit biogene reststromen te halen. Daarvoor stelden ze een kennis- en innovatieagenda op. Als basis namen ze vijf van de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN.

"We moeten een nieuw evenwicht vinden en de transitie naar duurzame energie en grondstoffen versnellen, anders plukken we onze aarde kaal en maken we het onszelf onmogelijk", stelt Richard van Leeuwen van Saxion. De lector Sustainable Energy Systems doet samen met collega's, studenten en regionale partners onderzoek naar energietransitie en duurzame grondstoffen. Door de expertise van Saxion naast de ontwikkelingsdoelen van Twence te leggen ontstond de gezamenlijke kennis- en innovatieagenda. "Bij Twence zoeken we voortdurend naar mogelijkheden om te optimaliseren en innoveren om zo onze bijdrage aan de verduurzaming te vergroten", vertelt manager innovatie Leendert Tamboer over de samenwerking. "Samen met Saxion kijken we naar procesverbeteringen in onze installaties en naar kansen voor nieuwe concepten."

### **Vergisting en gasproductie optimaliseren**

Als voorbeeld van optimalisatie noemt Tamboer de vergisting van groente, fruit- en tuinafval. "We willen beter begrijpen wat er in onze vergister gebeurt. Bijvoorbeeld waarom bepaalde vetten niet worden omgezet in biogas." In het laboratorium van Saxion kunnen ze de vergisting in het klein nabootsen. Van Leeuwen vult aan: "Om de omzetting van organisch materiaal beter te begrijpen, kunnen we ook kunstmatige intelligentie inzetten. Daarbij laat je computers op basis van data rekenen en voorspellen. Zo kan je beter inschatten wat het gevolg is van een

verstoring, zoals wisselingen in vet- of cellulose houdende stoffen in het gft, om daarmee de procescondities en de kwaliteit van het biogas beter te sturen."

### **Nieuwe producten ontwikkelen**

Saxion en Twence hopen dat meer bedrijven en kennispartners aanhaken bij de kennis- en innovatieagenda. "Als we geen fossiele brandstoffen meer willen gebruiken, dan moeten we veel meer energie en grondstoffen uit reststromen halen. Dat vraagt om innovatie in de hele keten." Als voorbeeld noemt Tamboer de kunststofproductie. "Bij Twence maken we bio-olie uit hout, daarin zit zuurstof. De kunststofproductie is ingericht op aardolie, waar geen zuurstof inzit. Misschien moet je met de olie uit reststoffen juist andere kunststoffen gaan ontwikkelen." Van Leeuwen ziet hier wel mogelijkheden: "Dit is het soort ideeën dat we, samen met studenten en partijen in de keten, kunnen uitdenken. Uiteindelijk willen we toe naar een biobased economy waarin echt afval niet bestaat en we alles omzetten in duurzame energie of circulaire grondstoffen."

# 2

## Verlag van de Raad van Commissarissen

### Aanbieding

Conform artikel 2.3.11 van de 'Corporate governance Twence Holding B.V.' maakt een verslag van de Raad van Commissarissen (RvC) onderdeel uit van de jaarstukken van de vennootschap. Bijgaand treft u dit verslag van de RvC aan. In dit verslag leggen wij als RvC verantwoording af over de wijze waarop wij betrokken zijn bij de totstandkoming van de strategie en de wijze waarop wij ons toezicht hebben uitgevoerd.

Onderstaand gaan we eerst in op het door de RvC uitgevoerde toezicht (I). Hierbij staan we onder meer stil bij veiligheid, de realisatie van de strategie en de ondernemingsdoelstellingen, de interne beheersing, de financiële verslaglegging en de relatie met de aandeelhouders.

Vervolgens beschrijven we het functioneren van de RvC in 2022 (II). Achtereenvolgens gaan we in op samenstelling, rooster van aftreden, zelfevaluatie, besproken onderwerpen in en aanwezigheid bij RvC-vergaderingen en commissies en onafhankelijkheid. Ten slotte beschrijven we ons advies (III) behorende bij de opgestelde jaarrekening 2022.

### I TOEZICHT

Als RvC houden we toezicht op en adviseren we de directie<sup>1</sup> over het beleid en de algemene gang van zaken van de onderneming. Daarbij handelen we in het belang van alle stakeholders in de vennootschap. Voor belangrijke directiebeslissingen is goedkeuring van de RvC vereist. Dit is vastgelegd in de statuten. In dit verslag staan we nadrukkelijk stil bij onze eigen verantwoordelijkheid.

### Algemeen

2022 zal herinnerd worden als een historisch jaar door onder meer de oorlog in Oekraïne en de ongekend hoge gas- en elektriciteitsprijzen waarmee we in Nederland en Europa werden geconfronteerd. Als producent van warmte, stoom en elektriciteit had dit uiteraard impact op de bedrijfsvoering van Twence. Daarnaast startte in april 2022 een aan- en verkoopproces aandelen Twence, gericht op de verkoop van aandelen van de gemeenten Almelo, Oldenzaal en Twenterand. Dit proces krijgt een vervolg in 2023. Verderop in dit verslag leest u meer hierover. De RvC heeft in 2022, zoals gebruikelijk, vier keer met de voltallige directie vergaderd. Daarnaast heeft de RvC twee keer extra vergaderd met alleen de

algemeen directeur (tevens statutair bestuurder) en de financieel directeur. Een overzicht van het aantal vergaderingen staat beschreven in onderdeel II. Voorafgaand aan iedere vergadering met de voltallige directie heeft de RvC een intern overleg gehad, zonder aanwezigheid van de directie.

Terugkerende onderwerpen in de RvC-vergaderingen met de directie zijn de ontwikkelingen op het gebied van veiligheid en arbo, financiën, personeel, de markt, operations en innovatie en projecten. Ook de voortgang van de door de aandeelhoudervergadering ingestelde werkgroepen wordt tijdens iedere RvC-vergadering besproken. Op 22 en 23 september 2022 heeft de RvC tijdens de jaarlijkse tweedaagse uitgebreid met de directie gesproken over de realisatie van de strategie, de stand van zaken van alle strategische projecten en de verhouding met aandeelhouders. Terugkerende rapportages, zoals de kwartaalrapportages (met organisatiebrede informatie, van afvaltarieven tot ziekteverzuim), het jaarverslag en de jaarrekening 2021, het accountantsverslag 2021, de managementletter 2022, de meerjarenbegroting 2023-2027 en het budget 2023 zijn ook besproken.

In 2022 is, in willekeurige volgorde, door de RvC extra aandacht besteed aan:

- de impact van de energiecrisis op de bedrijfsvoering (onder meer een tijdelijke afwijking van de energiestrategie);
- de meerjarenbegroting 2023-2027;
- de veiligheid van de werkomgeving;
- de rechtszaak met AVR;
- de presentatie van de begroting en het investeringsplan met betrekking tot Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V.;
- de voortgang op de strategische projecten, waaronder de zonneparken Elhorst-Vloedbelt en Drieland (Losser), het Regionaal Warmtenet Twente en het project van biogas naar groengas;
- het Strategisch Beleidsplan Twence 2024-2027 en de lange termijn doelen van de onderneming;
- de langetermijninvesteringen, waaronder de renovatie van de rookgasreiniging lijn 1 en 2, de vervanging van de turbine van lijn 3 en de CO<sub>2</sub>-afvang voor lijn 1 en 2;
- het nieuwe leverings- en verwerkingscontract voor aandeelhouders;
- het aan- en verkoopproces aandelen Twence met in het bijzonder de eventuele inkoop van aandelen

<sup>1</sup>De directie bestaat uit de algemeen directeur (tevens statutair bestuurder), de financieel directeur, de directeur operations en de directeur innovatie & projecten.

door Twence (de concept voorwaarden voor inkoop zijn op 29 september 2022 schriftelijk met de aandeelhouders gedeeld);

- de optimalisatie van het risicomanagementsysteem;
- het risico van cybercrime.

De voltallige RvC heeft in 2022 één keer overleg gevoerd met de ondernemingsraad, buiten aanwezigheid van de bestuurder. Daarnaast heeft een delegatie van de RvC de tweejaarlijkse artikel 24-overleggen met de bestuurder bijgewoond. In deze overleggen wordt een half jaar terug- en vooruitgekeken naar de ontwikkeling van de onderneming.

#### *Realisatie strategie en ondernemingsdoelstellingen*

De directie heeft in 2022 uitvoering gegeven aan het derde jaar van het 'Strategisch beleidsplan Twence 2020–2023'. Wat dat betreft was het een mooi jaar met de ingebruikname van de mestvervaardingsinstallatie en de warmteleiding naar Grolsch en de start van de bouw van de CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie. Hierover informeert de directie van Twence in de voorgaande pagina's van dit jaarverslag en in het online publieksjaarverslag 2022: [www.twence.nl/over-ons/jaarverslag](http://www.twence.nl/over-ons/jaarverslag)

Samen met de directie staan we iedere vergadering stil bij de voortgang van de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen. Het afgelopen jaar kende een aantal bijzondere omstandigheden, die hierna kort worden toegelicht:

1. De historisch hoge en sterk fluctuerende gas- en elektriciteitsprijzen, waarvan eind 2021 al sprake was, hebben heel 2022 aangehouden. De oorlog in Oekraïne en de daaruit voortvloeiende boycot van onder meer Russisch gas zorgden voor extra complexiteit op de gas- en elektriciteitsmarkt. De energiecrisis had in 2022 bijvoorbeeld ook impact op de productie volumes van een bedrijf als Nobian, waardoor Twence in 2022 minder stoom heeft geleverd. Door de hoge prijzen heeft Twence voor de levering van elektriciteit in 2022 geen SDE-subsidie ontvangen. Dit is niet eerder voorgekomen.
2. Sedert medio 2022 was het door de hiervoor genoemde omstandigheden niet meer mogelijk om een toekomstige verkooppositie voor elektriciteit in te nemen. Dit betekende dat Twence in 2022 voor een groter deel afhankelijk was van de dagmarkt.
3. Mede onder invloed van voorgaande is in 2022 sprake geweest van een zeer hoge inflatie, die ook

nog in 2023 lijkt aan te houden. Door de inflatie en schaarste aan hulp- en grondstoffen is Twence in de realisatie van projecten geconfronteerd met aanzienlijke kostenstijgingen.

4. In de in 2021 door AVR gestarte bodemprocedure - tegen Twence en haar aandeelhouders - inzake de toepassing van de quasi-inhouse uitzondering is op 1 februari 2023 uitspraak gedaan. De rechter heeft alle vorderingen van AVR afgewezen en heeft Twence en de gemeenten in het gelijk gesteld. De rechter heeft dus geconcludeerd dat Twence de quasi-inhouse constructie bij haar aandeelhoudende gemeenten op de juiste manier toepast. AVR kan nog hoger beroep instellen.
5. De gemeenten Almelo, Oldenzaal en Twenterand nemen in de procedure met AVR een zelfstandige positie in. Dit vraagt zowel vanuit het gezichtspunt van Twence als vanuit de drie gemeenten extra aandacht en zorgvuldigheid.
6. Naast de door AVR gestarte bodemprocedure heeft AVR op grond van de Wet Markt en Overheid een handhavingsverzoek ingediend bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM) tegen de bestuursorganen van de gemeenten die aandeelhouder zijn van Twence Holding B.V. Twence is dus formeel niet betrokken bij dit handhavingsverzoek maar heeft de ontwikkelingen hieromtrent, gelet op de bodemprocedure, wel nauwlettend gevolgd. De ACM heeft medio 2022, op basis van haar prioriteringsbeleid, besloten geen nader onderzoek te doen. De ACM concludeerde dat zij voorrang geeft aan andere (lopende) zaken en heeft het verzoek tot handhaving van AVR daarom afgewezen. Er is door AVR bezwaar aangetekend tegen het besluit van de ACM. Dit bezwaar is op dit moment nog in behandeling bij de ACM.
7. In de AvA van 21 april 2022 is afgesproken een aan- en verkoopproces aandelen Twence te starten met als doel de verkoop van aandelen van de gemeenten Almelo, Oldenzaal en Twenterand. Het proces wordt begeleid door een tijdelijke, door de AvA, ingestelde commissie die bestaat uit de vicevoorzitter van de RvC (voorzitter commissie), de burgemeesters van Almelo en Haaksbergen en de algemeen directeur van Twence. De heer Staal is aangesteld als onafhankelijk begeleider van de gesprekken tussen de verkopende en kopende aandeelhouders. In het kader van het aan- en verkoopproces lag de nadruk in 2022 op het opstellen

van het waarderingsonderzoek van Twence. Dit onderzoek is uitgevoerd door Deloitte. In 2023 krijgt het proces een vervolg.

Onder invloed van de hoge gas- en elektriciteitsprijzen heeft Twence een positief resultaat gerealiseerd van € 32,5 miljoen (doelstelling € 13,2 miljoen). Op basis van dit financiële resultaat vindt de afgesproken dividenduitkering plaats. Overigens is het niet onze verwachting dat de hogere winst van Twence een structureel karakter zal hebben.

De onderneming is er in 2022 opnieuw in geslaagd een passend volume aan afvalstromen te contracteren, waarmee een optimale bezetting van de installaties in de komende jaren wordt geborgd. In dit kader hebben alle gemeenten het nieuwe leverings- en verwerkingscontract huishoudelijke afvalstoffen getekend dat per 1 juli 2022 is ingegaan. We hebben er vertrouwen in dat ook in de verdere toekomst langjarig voldoende afvalstromen aangeboden worden om de verschillende installaties optimaal te kunnen benutten en verplichtingen op het gebied van de energie- en grondstoffenlevering na te komen. In algemene zin verwachten we wel dat meer inspanningen nodig zullen zijn om in de toekomst over voldoende brandbaar afval te kunnen beschikken. Dit komt enerzijds door de verwachte economische omstandigheden in 2023 en anderzijds vanwege de toenemende noodzaak om meer afval te recyclen en grondstoffen te behouden. Beide ontwikkelingen zouden (tijdelijk) voor minder aanbod kunnen zorgen.

#### *Interne beheersing*

De directie bespreekt maandelijks de belangrijkste ontwikkelingen in het primair proces. Dit betreft onder meer veiligheid, het functioneren van de installaties (beschikbaarheid), de uitvoering van het onderhoud, ontwikkeling van tarieven en contractportefeuille, financiële resultaten en ziekteverzuim. Wekelijks bespreekt het directieteam meldingen op het gebied van veiligheid en arbo. Waar nodig wordt uiteraard bijgestuurd. Er vindt maandelijks overleg plaats over actuele zaken tussen de voorzitter van de RvC en de algemeen directeur. De gehele RvC wordt op kwartaalbasis door de directie geïnformeerd. Dit wordt gedaan via een financiële kwartaalrapportage en separate statusrapportages over veiligheid en arbo, onderhoud en operations en ten slotte innovatie en projecten.

In alle rapportages wordt expliciet stilgestaan bij de verschillende risico-aspecten. Daarnaast is binnen de auditcommissie specifiek aandacht voor het risicobeheer. De auditcommissie beoordeelt de financiële rapportages en investeringsvoorstellen diepgaand, bespreekt deze apart met de directie en rapporteert aan de RvC. De auditcommissie is in 2022 vier keer bijeengewoost. Tijdens de vergaderingen is naast de gebruikelijke onderwerpen gesproken over:

- de besluitvorming in relatie tot Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V.;
- IT-project SAP4HANA;
- verwachte langetermijninvesteringen;
- cybercrime;
- tijdelijke afwijking energiestrategie;
- prolongatie verzekering;
- fiscale positie 2021 en fiscale strategie;
- eventuele inkoop van aandelen door Twence;
- verdere optimalisatie van het integraal risicomangement framework.

Tevens is de onafhankelijke accountant uitgenodigd om het accountantsverslag en de managementletter toe te lichten en te bespreken. Het risicobeheer binnen Twence en het 'in control' zijn is dan onderwerp van gesprek. In 2022 is, in navolging van 2021, extra aandacht besteed aan het verder optimaliseren van het integraal risicomangement framework en het onderwerp cybercrime. Tevens is meer focus gelegd op het risico van fraude en omkoping, dit krijgt in 2023 een vervolg. Door ons is vastgesteld dat Twence de benoemde aandachtspunten uit de managementletter van 2021 voortvarend heeft opgepakt. Door de accountant zijn geen nieuwe aanbevelingen toegevoegd.

Naast de auditcommissie zijn uit de RvC een technische commissie, een remuneratie- en een selectie- en benoemingscommissie ingesteld die zich voor de betreffende onderwerpen in de bedrijfsvoering verdiepen. In iedere technische commissie wordt expliciet stilgestaan bij veiligheid, het onderhoud van de installaties, innovatie en strategische en vervangingsinvesteringen. Tevens wordt gerapporteerd over de ontwikkeling van operational excellence. In 2022 is in de technische commissie expliciet stilgestaan bij de verwachte langetermijninvesteringen, waaronder de vervanging van de rookgasreiniging van lijn 1 en 2, de vervanging van de turbine van lijn 3 en de toekomstige CO<sub>2</sub>-afvang in de lijnen 1 en 2.

In de remuneratiecommissie is uiteraard het functioneren van de bestuurder besproken en daarnaast is stil gestaan bij zaken als het strategisch personeelsmanagement en leiderschap en de algemene ontwikkelingen binnen de directie en rond personeel en medezeggenschap. Op grond van voorgaande werkwijze kan de RvC adequaat toezicht op de onderneming houden.

#### *Financiële verslaggeving*

De jaarrekening 2022 is in de RvC-vergadering van 23 maart 2023 besproken. De onafhankelijke accountant van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (hierna: de accountant) heeft ons een toelichting gegeven. We stellen aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) voor deze jaarrekening ongewijzigd vast te stellen. Als onderdeel van ons toezicht bespreken we met de onafhankelijke accountant de status van de initiatieven die de directie op basis van de aanbevelingen uit het uitgevoerde controleonderzoek van de onafhankelijke accountant heeft genomen. Daarbij hebben we samen vastgesteld dat de directie daar adequaat uitvoering aan heeft gegeven. Elke vergadering legt de directie verantwoording aan ons af over de resultaten tot op dat moment, waarbij afwijkingen op het door ons vastgestelde budget worden toegelicht. We hebben gedurende het jaar vastgesteld dat we voldoende informatie voorgelegd hebben gekregen om dit goed te kunnen beoordelen.

#### *Verhouding met aandeelhouders*

In 2021 hadden we een intensief jaar met de aandeelhouders. In de AvA van 2 december 2021 is uiteindelijk de heer Boele Staal als onafhankelijke bemiddelaar aangesteld om de onderlinge verhoudingen te verbeteren. In 2022 heeft de RvC veel energie gestoken in het bevorderen van de onderlinge verhoudingen. De insteek is steeds geweest om in dialoog te blijven met al onze aandeelhouders, te blijven handelen in het belang van Twence en al haar stakeholders en zodoende ernaar te blijven streven het draagvlak onder alle aandeelhouders zo groot mogelijk te maken.

In de AvA van 21 april 2022 is de rapportage van de heer Staal besproken en unaniem door de AvA onderschreven. In het verlengde werd onder meer afgesproken dat alle gemeenten het leverings- en verwerkingscontract huishoudelijke afvalstoffen zouden tekenen dat per 1 juli 2022 is ingegaan. Daarnaast is een zorgvuldig aan- en verkoopproces opgestart om tot een aandelenoverdracht te komen van aandelen van de

gemeenten Almelo, Oldenzaal en Twenterand. In dat kader is een tijdelijke commissie benoemd onder voorzitterschap van de vicevoorzitter van de RvC en met deelname van de burgemeesters van Almelo en Haaksbergen en de bestuurder van Twence.

Deze commissie is vervolgens aan de slag gegaan. In de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 30 juni 2022 heeft de AvA de opdracht van de commissie, de kaders en uitgangspunten van het aan- en verkoopproces, de opdracht voor het waarderingsonderzoek en het proces op hoofdlijnen vastgesteld. Eind augustus 2022 is Deloitte gestart met het waarderingsonderzoek. Dit onderzoek is eind 2022 in concept aan de directie van Twence opgeleverd.

In algemene zin zijn de verhoudingen in 2022 verbeterd ten opzichte van 2021. De zelfstandige positie van Almelo, Oldenzaal en Twenterand in de procedure met AVR blijft (extra) aandacht vragen, alsmede de ontevredenheid van deze aandeelhouders over de wijze waarop zij toezicht kunnen uitoefenen op Twence en meer specifiek op de vennootschappen Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. Vanwege de in dit kader door Almelo, Oldenzaal en Twenterand gestelde vragen is de wijze waarop het vereiste toezicht is vormgegeven nogmaals tegen het licht gehouden. Hierbij hebben RvC en Bestuur, mede gelet op het sluiten van het nieuwe afvalverwerkingscontract dat op 1 juli 2022 is ingegaan, ervoor gekozen om meer specifieke besluiten ter goedkeuring voor te leggen aan de algemene vergadering van Twence Holding B.V. In de AvA van 8 december 2022 zijn derhalve het budget 2023 en de investeringsplannen 2023 van Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V ter goedkeuring voorgelegd.

Puntsgewijs andere zaken die in 2022 aan de orde zijn geweest:

- Tijdens de beide reguliere aandeelhoudersvergaderingen is door directie en RvC nadrukkelijk stilgestaan bij voorgenomen strategische projecten, de strategische en bedrijfseconomische effecten en de invloed daarvan op de aandeelhouders. De resultaten die Twence op het gebied van duurzaamheid realiseert mogen door de aandeelhouders worden meegeteld bij het bepalen van hun duurzaamheidsdoelstellingen, die gebaseerd zijn op nationale en internationale afspraken.
- De RvC is, via de voorzitter van de technische commissie, vertegenwoordigd in de klankbordgroep majeure investeringen. Deze klankbordgroep heeft in 2022 twee keer vergaderd. Hiermee wordt geborgd

dat er bij grote investeringen een goede wisselwerking is met de aandeelhouders en hun belangen.

- Vanuit een enkele aandeelhouder zijn in 2021 kanttekeningen geplaatst bij de werkwijze van de door de algemene vergadering ingestelde werkgroepen. Daarbij is onder meer gewezen op de informatiepositie van aandeelhouders die wel en niet aan de werkgroepen deelnemen. Vanuit het bestuur en de RvC is daarom een reglement opgesteld om de werkwijze van werkgroepen en de informatievoorziening die daarbij hoort te formaliseren. Na bespreking van het concept reglement in de AvA van 2 december 2021 en een extra overleg met de adviseurs van de aandeelhouders op 17 februari 2022 is het reglement werkgroepen Twence Holding B.V. in de AvA van 21 april 2022 vastgesteld.
- In 2022 is geconcludeerd dat de opdrachtomschrijving van de werkgroep Münster niet geheel eenduidig was. Op basis van de strategische doelstellingen van Twence en de rol die de aandeelhouders actief kunnen spelen in het doorontwikkelen van de samenwerking met Münster (en andere Duitse overheden) was het echter wel gewenst dat een aandeelhouderswerkgroep dit thema blijft behartigen. Daarom is een nieuwe werkgroep ingesteld die zich richt op twee aspecten. Ten eerste het monitoren van de correcte uitvoering van de communale samenwerking en ten tweede voorbereidingen treffen voor het realiseren van het aandeelhouderschap van Münster bij Twence. De nieuwe werkgroep is medio 2022 gestart.
- In verband met de gemeenteraadsverkiezingen in het voorjaar van 2022 is de samenstelling van de Klankbordgroep Majeure Investeringen gewijzigd. De AvA heeft in de AvA van 8 december 2022 unaniem ingestemd met de nieuwe samenstelling.
- De RvC is eind 2022 gestart met de periodieke gesprekscyclus met aandeelhouders; deze gesprekken krijgen in het eerste kwartaal van 2023 een vervolg.

#### *Naleving wet- en regelgeving*

De onderneming heeft een compliance-medewerker in dienst, die de directie rechtstreeks informeert over naleving van wet- en regelgeving. In de statusrapportage houdt de directie ons elke vergadering over dit onderwerp op de hoogte. Over de wijze van toezicht op naleving van de milieuregelgeving hebben Twence en

de provincie Overijssel sinds 2010 een convenant afgesloten. Hierbij wordt gebruikgemaakt van het zogenaamde systeemgericht toezicht. Dit toezicht bestaat deels uit controle van het Twence interne borgingssysteem voor de naleving van vergunningsvoorschriften en deels uit realitychecks in de praktijk. Dit convenant is in 2020 geactualiseerd en uitgebreid met de Omgevingsdienst Twente. Voor de verantwoording op de naleving van wet- en regelgeving wordt verwezen naar het directieverslag (zie pagina 9).

#### *Relevante aspecten MVO*

Twence is zich bewust van zijn positie in de regio Twente. Zo is er structureel contact met natuur- en milieuorganisaties en met omwonenden. Bij het in september 2021 geopende zonnepark op de voormalige stortplaats 't Rikkerink participeren twee lokale energiecoöperaties, ECHT en Hof van Twente op Rozen, in een deel van het zonnepark. Daarnaast is Twence in 2022 een samenwerking gestart met Ecovadis. Ecovadis brengt in kaart hoe Twence presteert op het gebied van duurzaamheid en op welke onderdelen Twence verbeteringen kan realiseren. Twence kijkt dan niet alleen naar de eigen organisatie maar ook naar hoe de door ons geselecteerde ketenpartners het doen op het gebied van duurzaamheid.

#### *Twence als werkgever*

Ook als werkgever probeert Twence zijn goede positie te behouden. In 2022 is het dankzij extra inspanningen gelukt een groot aantal vacatures te vervullen. De formatie is daarmee op orde. Op basis van kennismakingsgesprekken met nieuwe medewerkers blijkt dat de maatschappelijke opdracht om de regio te verduurzamen een belangrijke reden is om voor Twence als werkgever te kiezen. Om onder meer aantrekkelijk te blijven voor jonge medewerkers wordt de samenwerking met Hogeschool Saxion en de Universiteit Twente voorgezet.

#### *Samenvatting remuneratierapport*

De aandelen van Twence Holding B.V. zijn in handen van (gemeentelijke) overheden. Het bezoldigingsbeleid is gebaseerd op landelijke richtlijnen. Er zijn in 2022 geen bijzondere uitkeringen aan medewerkers van de onderneming gedaan die van deze richtlijnen of de cao afwijken. De onderneming kent één statutair directeur. Om deze reden is de bezoldiging niet opgenomen in de financiële verslaggeving. Het salarispakket is in lijn met voorgaande jaren.



## II RAAD VAN COMMISSARISSEN

### Samenstelling Raad van Commissarissen

De RvC bestaat statutair uit vijf leden. De raad was in 2022 als volgt samengesteld, peildatum 1 januari 2022. Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Naam	m/v	Leeftijd	Hoofdfunctie	Rol in RvC
<b>ir. W. van den Brink</b> Geb. 25-06-1963	m	59	CEO Bilfinger Tebodin B.V.	Voorzitter RvC, lid technische commissie.
<b>drs. H.A. Scholtz RA</b> Geb. 21-01-1971	v	52	Aandeelhouder van o.a. SES Nederland B.V.	Lid RvC, voorzitter auditcommissie.
<b>mr. H.G.M. van Oldeniel</b> Geb. 27-02-1958	v	65	Zelfstandig adviseur, bestuurder en toezichhouder	Lid RvC, vicevoorzitter RvC, lid audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie.
<b>J.P. Zweste</b> Geb. 28-11-1959	v	63	Eigenaar Zwest Consultancy B.V.	Lid RvC, voorzitter remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie.
<b>M. Wildschut</b> Geb. 04-11-1966	m	56	Business Innovation Manager bij Logic Vision B.V.	Lid RvC, voorzitter technische commissie, lid Klankbordgroep majeure investeringen.

Hiermee voldoet de RvC ruimschoots aan het afgesproken streven dat 30% van de zetels in de raad wordt bezet door vrouwen. Tevens voldoet de samenstelling van de RvC aan de eisen van onafhankelijkheid, zoals gesteld in 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Twence Holding B.V.

De commissarissen ontvangen een door de AvA vastgestelde vaste vergoeding, onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De vergoeding was voor het laatst vastgesteld in 2012 en daarna niet meer geïndexeerd. De aandeelhoudersvergadering is op 8 december 2022 akkoord gegaan met het voorstel van de RvC de vergoeding per 1 januari 2022 naar boven toe bij te stellen (gedeeltelijke inflatiecorrectie) en de vergoeding vanaf 2023 jaarlijks te indexeren op basis van de Cao-lonen.

De RvC heeft geen aandelen in de vennootschap. In de RvC hebben eveneens geen voormalige bestuurders van de vennootschap zitting. Een kort curriculum van de individuele leden van de raad, evenals informatie over eventuele andere commissariaten en nevenwerkzaamheden, is terug te vinden op onze corporate website: [www.twence.nl](http://www.twence.nl). Deze cv's zijn in 2022 geactualiseerd. Daarnaast is de profielschets van de RvC geactualiseerd. De conceptversie van deze profielschets is besproken met de ondernemingsraad en de AvA. Ook de profielschets is terug te vinden op de website van Twence.

### Rooster van aftreden

In de aandeelhoudersvergadering van 8 december 2022 is mevrouw Scholtz voor een periode van vier jaar herbenoemd tot lid van de RvC. Gelet hierop ziet het rooster van aftreden er als volgt uit:

Naam	Datum eerste benoeming	Herbenoeming mogelijk	Jaar van aftreden
<b>ir. W. van den Brink</b> Geb. 25-06-1963	2017 (december)	Herbenoeming vond plaats op 3 december 2021.	2025
<b>drs. H.A. Scholtz RA</b> Geb. 21-01-1971	2018 (december)	Herbenoeming vond plaats op 8 december 2022.	2026
<b>mr. H.G.M. van Oldeniel</b> Geb. 27-02-1958	2019 (april)	in 2023	2027
<b>J.P. Zweste</b> Geb. 28-11-1959	2019 (december)	in 2023	2027
<b>M. Wildschut</b> Geb. 04-11-1966	2020 (december)	in 2024	2028

### Zelfevaluatie

Op 23 september 2022 heeft de RvC haar functioneren geëvalueerd. Het ene jaar evalueert de RvC onder externe begeleiding, het andere jaar verzorgt de RvC de interne evaluatie zelf. In 2022 heeft de evaluatie onder externe begeleiding plaatsgevonden. Op basis van de zelfevaluatie zijn diverse actiepunten vastgesteld die worden opgepakt. De RvC heeft vastgesteld dat de gevraagde competenties aanwezig zijn.

### Vergaderingen RvC en commissies

De RvC kent een audit-, technische, remuneratie- en een selectie- en benoemingscommissie. Onderstaand is per gremium weergegeven hoeveel vergaderingen in 2022 zijn belegd en welke onderwerpen zijn besproken (niet uitputtend)<sup>2</sup>.

Gremium	Aantal vergaderingen	Selectie van besproken onderwerpen
RvC <sup>3</sup>	6	Alle hieronder weergegeven onderwerpen zoals besproken in de commissies zijn behandeld in de vergaderingen van de RvC. Aanvullend is gesproken over de verhouding met de aandeelhouders, het aan- en verkoopproces aandelen Twence, de besluitvorming in relatie tot Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. en de in 2021 gestarte actualisatie van de reglementen van de RvC en de corporate governance code is afgerond.
Auditcommissie	4	Kwartaalcijfers, jaarrekening, verzekeringsaangelegenheden, risico's, voorgenomen investeringen, meerjarenbegroting 2023-2027 en budget 2023 (inclusief investeringsplan 2023), managementletter onafhankelijke accountant, cybercrime, langetermijninvesteringen, integraal risicomangement framework.
Technische commissie	4	Veiligheid, incidenten, de staat van de installaties, onderhoudsconcepten, verlengde levensduur, langetermijninvesteringen, risico's, de meerwaarde van inbreng van externe expertise, financiële en technische aspecten van nieuwe projecten en de voortgang van lopende projecten.
Remuneratiecommissie	2	Voortgang van afgesproken doelstellingen, bezoldiging van de directeur, functioneren directeur, strategisch personeelsmanagement en leiderschap, algemene ontwikkelingen personeel en medezeggenschap.

<sup>2</sup> De selectie- en benoemingscommissie is in 2022 niet bijeengekomen. De herbenoeming van mevrouw Scholtz (december 2022) en mevrouw Van Oldeniel (wordt geagendeerd voor AvA van 20 april 2023) is in afstemming tussen de voorzitter van de selectie- en benoemingscommissie en de voorzitter van de RvC voorbereid en vervolgens besproken in de interne vergadering van de RvC.

<sup>3</sup> Aanvullend aan de RvC-vergaderingen met de directie had de RvC in 2021 vijf interne vergaderingen (zonder aanwezigheid directie).

In principe 2.4.4 van de CGT staat aangegeven dat het verslag van de RvC het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de RvC en van de commissies vermeldt. Hieronder is dit inzichtelijk gemaakt:

Naam	RvC regulier (4)	RvC extra (2)	Audit-commissie	Technische commissie	Remuneratie-commissie
ir. W. van den Brink	100%	100%	n.v.t.	75%	n.v.t.
drs. H.A. Scholtz RA	100%	100%	100%	n.v.t.	n.v.t.
mr. H.G.M. van Oldeniel	100%	50%	100%	n.v.t.	100%
J.P. Zweste	100%	100%	n.v.t.	n.v.t.	100%
M. Wildschut	100%	100%	n.v.t.	100%	n.v.t.

### Corporate governance en onafhankelijkheid

De RvC handelt conform de in 2017 geactualiseerde 'Corporate governance Twence Holding B.V.' (hierna: CGT). De CGT is eind 2021 geactualiseerd en in conceptvorm op 6 juli 2022 gedeeld met de aandeelhouders en de ondernemingsraad. De aangepaste CGT is met de ondernemingsraad besproken op 1 december 2022 en in de AvA van 8 december 2022. Na vaststelling door de RvC en het bestuur op 19 december 2022 is de geactualiseerde CGT aan alle aandeelhouders en de ondernemingsraad verstrekt. De geactualiseerde corporate governance is via de website van Twence in te zien: [www.twence.nl](http://www.twence.nl).

### Externe auditor

Sinds 1 januari 2013 voert PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. als onafhankelijke accountant de controles bij Twence uit. We hebben voor de vaststelling van de jaarrekening 2022 buiten de aanwezigheid van de directie overleg gevoerd met de onafhankelijke accountant. Hierbij is gebleken dat de onafhankelijke accountant geen belangrijke bevindingen heeft geconstateerd ten aanzien van de interne beheersing, voor zover getoetst in het kader van de controle van de jaarrekening.

### III ADVIES

Overeenkomstig het bepaalde in artikel 23 van de statuten leggen wij u hierbij de door ons vastgestelde jaarrekening over 2022 ter goedkeuring voor. Ook is het verslag van de directie over 2022 bijgevoegd. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. te Zwolle heeft de jaarrekening gecontroleerd. De controleverklaring is opgenomen achter in dit verslag. De enkelvoudige winst na belasting van de vennootschap over het jaar 2022 bedraagt € 32,4 miljoen. Wij adviseren de algemene vergadering van aandeelhouders de jaarrekening over 2022 vast te stellen en:

- conform het bepaalde in artikel 24 van de statuten de directie voor het door haar gevoerde bestuur en de RvC voor het door hem uitgeoefende toezicht te dechargeren;
- met toepassing van artikel 25 van de statuten de winst over 2022 te bestemmen op de wijze als is aangegeven in het in de jaarrekening opgenomen winstverdelingsvoorstel.

### Tot slot

Als RvC kijken we, net als waarschijnlijk veel bedrijven, terug op een bijzonder jaar. Door de oorlog in Oekraïne en de mede daaruit voortvloeiende wereldwijze energiecrisis hebben we te maken gekregen met torenhoge gas- en elektriciteitsprijzen en een ongekend

hoge inflatie. Voor Twence was het - als producent van stoom, warmte en elektriciteit - uiteraard zaak om alle ontwikkelingen nauwgezet te volgen en waar nodig de bedrijfsvoering daarop aan te passen. Dat is goed gelukt. Door met name de hoge energieprijzen komt de winst van Twence in 2022 beduidend hoger uit dan normaal. Vanuit de geldende afspraken is daarom ook de dividenduitkering in 2022 aanzienlijk hoger. Hiermee blijft de 'extra' winst behouden voor de regio en kunnen onze aandeelhouders nader bepalen welke bestemming zij hieraan willen geven.

Ook de winst die wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van Twence blijft uiteraard behouden voor de regio. In 2023 gaan we immers door met het investeren in duurzaamheidsprojecten. Wat dat betreft was 2022 een succesvol jaar met de ingebruikname van de mestvervaardingsinstallatie en de warmteleiding naar Grolsch. Eind 2023 hopen we de CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie voor de afvang van 100.000 ton CO<sub>2</sub> in gebruik te nemen en uiteraard gaan we ook verder met de voorbereidingen op de realisatie van het Regionaal Warmtenet Twente. Mooie projecten die wij vanuit onze rol uiteraard met veel aandacht blijven volgen.

Tot slot kunnen we concluderen dat ook qua onderlinge verhoudingen er in 2022 positieve stappen zijn gezet. Het rapport van de heer Staal is unaniem onderschreven, alle aandeelhouders hebben het nieuwe leverings- en verwerkingscontract getekend en het aan- en verkoopproces aandelen Twence is van start gegaan onder begeleiding van een tijdelijke commissie. In dit kader is het eveneens goed nieuws voor alle stakeholders dat de rechter duidelijkheid heeft gegeven over de toepassing van de quasi-inhouse constructie. Twence past die op de juiste manier toe.

Twence is inmiddels begonnen aan het laatste jaar van het huidige Strategische Beleidsplan 2020-2023, het beleidsplan 2024-2027 is in voorbereiding. Onze koers blijft daarbij ongewijzigd: Twence ontwikkelt zich door tot duurzaamheidsbevorderaar in de Euregio. Dit doet Twence uiteraard niet alleen, maar in nadrukkelijke samenwerking met verschillende partners en uiteraard de aandeelhouders. Vanuit een solide financiële basis blijft Twence bijdragen aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de aandeelhouders en een duurzame regio.

Als Raad van Commissarissen zijn wij trots op Twence, trots op de bereikte resultaten en willen we de directie, het middenkader en vooral alle medewerkers van Twence daarmee complimenteren en hen bedanken voor hun inzet in het afgelopen jaar.

Enschede, 23 maart 2023

ir. W. van den Brink  
Voorzitter RvC



# 3

## Jaarrekening 2022 Twence Holding B.V.

### Twence Holding B.V.

#### Geconsolideerde balans per 31 december 2022 (voor resultaatbestemming)

Bedragen in duizenden euro's

	Ref.	31-12-22	31-12-21
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	-	1.837
Materiële vaste activa	2	270.431	261.010
<b>Som der vaste activa</b>		<b>270.431</b>	<b>262.847</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	3	29.745	24.272
Liquide middelen	4	39.016	30.623
<b>Som der vlottende activa</b>		<b>68.761</b>	<b>54.895</b>
		<b>339.192</b>	<b>317.742</b>
<b>Groepsvermogen</b>	5	<b>175.964</b>	<b>149.605</b>
<b>Voorzieningen</b>	6	<b>52.535</b>	<b>45.072</b>
<b>Langlopende schulden</b>	7	<b>56.838</b>	<b>50.619</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	8	<b>53.855</b>	<b>72.446</b>
		<b>339.192</b>	<b>317.742</b>

## Twence Holding B.V.

### Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2022

Bedragen in duizenden euro's

	Ref.	2022	2021
Netto-omzet		181.497	125.013
Overige opbrengsten		2.813	2.789
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	10	<b>184.310</b>	127.802
Kosten van grond- en reststoffen	11	-21.835	-16.154
Lonen en salarissen		-19.154	-16.848
Sociale lasten		-2.909	-2.427
Pensioenlasten		-2.992	-2.778
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	1	-1.837	-919
Afschrijvingen op materiële vaste activa	12	-35.914	-27.959
Overige bedrijfskosten	13	-56.660	-39.161
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-141.301</b>	-106.246
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>43.009</b>	21.556
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	-3.040	-5.752
		<b>-3.040</b>	-5.752
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>39.969</b>	15.804
Belastingen	15	-7.479	-3.722
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>32.490</b>	12.082

## Twence Holding B.V.

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

Bedragen in duizenden euro's

	Ref.	2022	2021
Bedrijfsresultaat		43.009	21.556
Betaalde interest	14	-1.489	-1.608
Betaalde winstbelasting	15	-6.904	-2.247
Afschrijvingen immat. vaste activa	1	1.837	919
Afschrijvingen mat. vaste activa	12	35.914	27.960
Mutatie voorzieningen		6.251	-2.365
Mutatie in werkkapitaal:			
• Vorderingen		-5.675	-1.987
• Kortlopende schulden		-6.553	16.064
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>66.390</b>	58.292
Investerings in:			
• Materiële vaste activa	2	-45.335	-50.540
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-45.335</b>	-50.540
Aflossing langlopende schulden	7	-24.101	-19.900
Opname langlopende schulden		17.571	38.261
Betaald dividend		-6.132	-5.302
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-12.662</b>	13.059
Mutatie liquide middelen	4	8.393	20.811

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

	2022	2021
Stand per 1 januari	30.623	9.812
Mutatie boekjaar	8.393	20.811
<b>Stand per 31 december</b>	<b>39.016</b>	30.623

# Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

## Algemene toelichting

### Activiteiten

Het beheren en exploiteren van milieuvorzieningen en het verlenen van diensten op het gebied van milieubeheersing in het algemeen en het bewerken en verwerken van huishoudelijk afval en bedrijfsafval in het bijzonder, alsmede de productie van energie en grondstoffen.

### Continuïteit

Op basis van onze kasstroomprognoses voor het komend boekjaar in combinatie met de ongebruikte kredietfaciliteit heeft de directie de jaarrekening opgemaakt op basis van het continuïteitsbeginsel.

### Financiële risico's

Het beleid van Twence Holding B.V. om financiële risico's te beperken luidt als volgt:

#### *Financieel verslagleggingsrisico*

Het risico met betrekking tot financiële verslaggeving borgen we door het actualiseren en bijhouden van onze kennis. Tevens zijn er diverse beheersmaatregelen ingericht en uitgelegd in onze procesbeschrijvingen en zijn er systeemcontroles ingericht in onze applicaties. Op deze wijze borgen we de correctheid van onze financiële verslaggeving, door het toepassen van de wettelijke verplichtingen en financiële verslagleggingsregels conform wet- en regelgeving.

#### *Liquiditeitsrisico*

Het risico dat we niet aan onze verplichtingen kunnen voldoen door een tekort aan liquide middelen beperken we door het aanhouden van een kredietfaciliteit. Daarmee is er voldoende ruimte aan liquide middelen.

De risico's op onze debiteurenportefeuille monitoren we en hebben we verzekerd tegen het niet kunnen betalen door onze klanten. We maken geen gebruik van financiële opties, swaps en rentederivaten.

#### *Valutarisico*

Er is geen sprake van een (materieel) valutarisico en daarom zijn hier geen waarborgen voor getroffen.

#### *Risico op aantrekken van financiering*

De resultaten, aflossingsverplichtingen en langlopende leningen bieden voldoende ruimte om binnen de bestaande afspraken met onze financiers financiering aan te trekken. Daarmee is er voldoende ruimte voor het realiseren van onze strategische projecten.

#### *Renterisico*

Op onze leningen zitten vaste rentetarieven en daardoor beperken we onze renterisico's op langlopende leningen. Rente en rendement aanpassingen op ondernemingsobligaties en beleggingen hebben effect op de voorzieningen eindafdekking en nazorg. De rente en rendementen zijn afhankelijk van externe marktomstandigheden. We kunnen de onzekerheden niet beïnvloeden en daarom zijn de gevoeligheden inzichtelijk gemaakt.

#### *Verzekeraarbaarheid*

Risico's die verzekeraarbaar zijn, zoals brand- en bedrijfsschade en wettelijke aansprakelijkheid, hebben we ondergebracht bij verzekeraars. Sinds 2021 is Twence door verzekeraar FM Global gecertificeerd met de Highly Protected Risk status. Twence voldoet hiermee aan de door FM Global wereldwijd hoogste gestelde eisen met betrekking tot beveiliging en risicobeheersing in relatie tot de veiligheid van onze installaties.

#### *Fiscale heffingen*

Twence valt onder de 'Tijdelijke wet inframarginale elektriciteitsheffing' Deze wet beoogt de overwinsten van electriciteitsproducten af te romen door elektriciteitsomzet boven een bepaald plafond voor 90% te belasten. De belasting geldt van 01-12-2022 tot 01-07-2023. De financiële impact van deze regeling schatten we in als beperkt.

Het risico op het gebied van fiscale heffingen minimaliseren we door een convenant met de Belastingdienst. De Belastingdienst is voor ons een

belangrijke bron op grond waarvan we een beeld vormen over hoe het is gesteld met de (financiële) interne beheersing van de onderneming. Op basis van een open en transparante communicatie wordt getoetst of de fiscale belangen in lijn zijn met de wettelijke normen en het beleid van de Belastingdienst.

### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Twence Holding B.V. is een besloten vennootschap en feitelijk gevestigd op Boldershoekweg 51, 7554 RT Hengelo, statutair gevestigd te Enschede. Twence Holding B.V. is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 08090697. De geplaatste aandelen zijn voor 85% in het bezit zijn van de Twentse gemeenten en 15% is ingekocht door Twence Holding B.V. (cumulatief preferente aandelen). De ingekochte cumulatief preferente aandelen zijn tegen verkrijgingsprijs in mindering gebracht op de overige reserves.

### Consolidatie

Twence Holding B.V. staat aan het hoofd van de Twence-groep. In de consolidatie nemen we de financiële gegevens van Twence Holding B.V. op, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Twence Holding B.V. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen, doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij houden we tevens rekening met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op de balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen, betrekken we voor 100% in de consolidatie. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat staat afzonderlijk vermeld.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake, als de zeggenschap door de deelnemers vanwege een overeenkomst tot samenwerking gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen elimineren we, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties elimineren we ook, tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

Aangezien de winst- en verliesrekening over 2022 van Twence Holding B.V. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, volstaan we in de enkelvoudige jaarrekening met een weergave van een beknopte winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- Avi-Twente B.V., Enschede (100%)
- Twence Bioconversie B.V., Enschede (100%)
- Twence B.V., Enschede (100%)
- Twence Duurzaam B.V., Enschede (100%)
- Twence Zon B.V., Enschede (100%)
- Empyro B.V., Enschede (100%)

### Verbonden partijen

Als verbonden partij merken we alle rechtspersonen aan waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, merken we aan als verbonden partij. Tot slot zijn de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Twence Holding B.V., aandeelhouders en nauwe verwanten aangemerkt als verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen lichten we toe voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. In de toelichting vermelden we de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en het kortlopend bankkrediet. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen tonen we afzonderlijk in het kasstroomoverzicht. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten opgenomen investeringen in materiële vaste activa zijn bepaald op basis van het moment van betalen, dan wel het moment van ontvangst van de factuur indien dit niet materieel verschillend is. Betaalde dividenden en ontvangsten en uitgaven uit hoofde van leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de directie van Twence zich over verschillende zaken een oordeel vormt, en dat de directie schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Als dat voor het geven van het in artikel 2:362.1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, hebben we de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten. De belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door gehanteerde vooronderstellingen, aannames en schattingen zijn de levensduur van materiële vaste activa en de inschatting van de voorzieningen Eindafdekking en Nazorg.

We hebben de geconsolideerde jaarrekening opgesteld

# Algemene grondslagen

in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen waarden we in het algemeen tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Als er geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties verwijzen we naar de toelichting.

## Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

## Vreemde valuta

De posten in de jaarrekening van de groepsmaatschappijen waarden we met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Twence.

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta rekenen we om in de functionele valuta tegen de koers per balansdatum. De uit de afwikkeling en omrekening voortvloeiende koersverschillen komen ten gunste of ten laste van de winst- en verliesrekening. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in vreemde valuta rekenen we om tegen de wisselkoers op transactiedatum.

## Operationele leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing verwerken we, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

# Grondslagen voor waardering van activa en passiva

## Immateriële vaste activa

Kosten van immateriële vaste activa anders dan intern gegenereerde activa, waaronder octrooien en licenties, waarden we tegen de verkrijgingsprijs en schrijven we lineair af over de verwachte toekomstige gebruiksduur in 5 jaar.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar de desbetreffende paragraaf.

## Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen waarden we tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen schrijven we niet af. We houden rekening met de bijzondere waardeverminderingen die op de balansdatum worden verwacht.

Overige vaste activa waarden we tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en uit kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Onder de materiële vaste activa nemen we tevens reserveonderdelen van de installaties op. De onderdelen waarden we tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van een voorziening voor ouderdom. De opbouw van de voorziening vindt geleidelijk plaats vanaf een ouderdom groter dan 5 jaar tot een volledige opbouw bij een ouderdom groter dan 10 jaar. Op reserveonderdelen schrijven we niet af.

Subsidies op investeringen brengen we in mindering op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

We hanteren de volgende afschrijvingspercentages: Bedrijfsgebouwen en –terreinen: 0,00% – 10,00% (tussen 0 en 30 jaar). Machines en installaties: 5,00% – 50,00% (tussen 2 en 20 jaar). Andere vaste bedrijfsmiddelen: 5,00% – 20,00% (tussen 5 en 20 jaar).

De kosten van groot onderhoud betrekken we in de boekwaarde van het actief en vormen onderdeel van de kostprijs van het actief ("componentenbenadering"). Het vervangen actief verantwoordt we ineens ten laste van de afschrijvingskosten. De kosten van groot onderhoud merken we aan als een belangrijk bestanddeel van een materieel vast actief, en schrijven we daarom afzonderlijk af.

## Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, waarden we volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, gaan we ervan uit dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde berekenen we volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

Als de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarden we deze op nihil. Indien en voor zover Twence Holding B.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, treffen we hiervoor een voorziening.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering passen we de grondslagen toe die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij de eerste waardering.

Als resultaat verantwoordt we het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, waarderen we tegen verkrijgingsprijs. Als er sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen waarderen we initieel tegen reële waarde. Vervolgens waarderen we deze leningen tegen de geamortiseerde kostprijs.

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, stellen we de realiseerbare waarde van het actief vast. Als het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, dan bepalen we de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies verwerken we direct als last in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde ontlent we in eerste instantie aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet

is, bepalen we de opbrengstwaarde via de actieve markt, waarbij normaal gesproken de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde maken we een inschatting van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid. Vervolgens maken we deze kasstromen contant via een gehanteerde disconteringsvoet.

Als we vaststellen dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord was niet meer bestaat of is afgenomen, dan stellen we de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn als er geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst- en verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs bepalen we de omvang van de bijzondere waardevermindering als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, moeten we terugnemen als de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname beperken we tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies verwerken we in de winst- en verliesrekening.

### Vorderingen

Vorderingen waarderen we bij de eerste verwerking tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na de eerste verwerking waarderen we vorderingen tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid brengen we in mindering op de boekwaarde van de vordering.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen waarderen we tegen nominale waarde.

### Eigen vermogen

Financiële instrumenten, die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, presenteren we onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten brengen we in mindering op het eigen vermogen.

Financiële instrumenten, die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, presenteren we onder schulden. Rente, borgstellingsgarantieprovisie en baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten verantwoordt we in de winst- en verliesrekening als kosten of opbrengsten.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen waarderen we tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. We waarderen de voorzieningen tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Als de tijdswaarde van geld niet materieel is, verantwoordt

we de voorziening tegen nominale waarde. De voorziening jubilea nemen we op tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening houden we onder meer rekening met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 0,90% (2021: -0,25%) als disconteringsvoet voor belastingen gehanteerd. Bij het contant maken van de voorzieningen eindafdekking en nazorg zijn langjarige marktrentes van hoogwaardige ondernemingsobligaties gehanteerd met een disconteringsvoet voor belastingen die vanwege hun looptijd variëren van 3,2% tot 3,4% (2021: 1,3% tot 2,0%). De oprenting is verantwoord onder de rentelasten en soortgelijke kosten en de kostencomponent onder de exploitatiekosten. De overige voorzieningen waarderen we tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Latente belastingverplichtingen nemen we op voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die we in deze jaarrekening volgen anderzijds. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

We nemen uitsluitend een latente belastingvordering op voor zover het waarschijnlijk is, dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die we voor de realisatie van het tijdelijke verschil kunnen aanwenden. Latente belastingvorderingen worden per verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat we het daarmee samenhangende belastingvoordeel zullen realiseren.

Belastinglatenties waarderen we op nominale waarde.

### Pensioenen

Op grond van Richtlijn 271.3 Personeelsbeloningen - Pensioenen heeft Twence Holding B.V. geen pensioenvoorziening opgenomen in de jaarrekening. Dit aangezien we geen verplichting hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort



bij het bedrijfstakpensioenfonds (ABP). De premies verantwoordt we als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies nemen we op als overlopende activa als dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies nemen we als verplichting op de balans op.

## Schulden

Schulden waarderen we bij de eerste verwerking tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden nemen we in de waardering bij de eerste verwerking op. Schulden na de eerste verwerking waarderen we tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

# Grondslagen voor bepaling van het resultaat

## Algemeen

We bepalen het resultaat als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties verantwoordt we in het jaar waarin deze zijn gerealiseerd.

## Netto-omzet

Omzet verantwoordt we als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en dat we deze voordelen als betrouwbaar schatten. Onder netto-omzet verstaan we de opbrengst uit levering van goederen/energie onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Omzet afval verantwoordt we op het moment van verbranding of verwerking, omzet energie en omzet grondstoffen op het moment van levering. Ontvangsten met betrekking tot nog niet verbrand of verwerkt afval presenteren we als afzetrisico onder de kortlopende schulden.

## Opbrengstverantwoording van goederen/energie

Opbrengsten uit de inname van goederen, alsmede de opbrengsten uit verkoop van energie en grondstoffen, nemen we op in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van handels- en volumekortingen.

## Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoordt die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

## Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten verwerken we in de winst- en verliesrekening in de periode dat deze zich voordoen.

## Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies verantwoordt we als bate in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten verantwoordt we als het waarschijnlijk is dat we deze ontvangen. De definitieve vaststelling van SDE-subsidie vindt plaats na afloop van de subsidieperiode.

Investeringsubsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa brengen we in mindering op het desbetreffende actief en verwerken we als onderdeel van de afschrijvingen in de winst- en verliesrekening.

## Kosten van grond- en reststoffen

Hieronder verstaan we de kosten voor het afzetten van stoffen die resteren na verwerking, alsmede de kosten voor inname van inputstromen. Tevens zijn inbegrepen de kosten van inkoop voor levering van energie. De kosten verantwoordt we in het jaar waarop deze betrekking hebben.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa  
Immateriële vaste activa en materiële vaste activa schrijven we vanaf het moment van ingebruikneming af over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en reserveonderdelen schrijven we niet af.

Als een schattingswijziging van de toekomstige gebruiksduur plaatsvindt, dan passen we de toekomstige afschrijvingen aan.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

## Overige bedrijfskosten

De kosten verantwoordt we in het jaar waarop deze betrekking hebben.

## Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten verwerken we op grond van de arbeidsvoorwaarden in de winst- en verliesrekening voor zover deze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

## Pensioenen

De over het verslagjaar verschuldigde premie verantwoordt we als last. Zie ook de grondslagen voor waardering van activa en passiva, bij Pensioenvoorziening. De pensioenregeling is ondergebracht bij ABP en betreft een middelloonregeling met indexatie. De dekkingsgraad op 31 december 2022 was 110,9% (ultimo 2021: 110,2%). Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van extra bijdragen indien sprake is van een lage dekkingsgraad van het pensioenfonds.

## Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten verwerken we tijdsevenredig, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten houden we rekening met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Rentelasten activeren we gedurende de periode van vervaardiging van een actief, als het een aanmerkelijke hoeveelheid tijd vergt om het actief gebruiks- of

verkoopklaar te maken. De te activeren rente berekenen we op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en op basis van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

## Belastingen

De belasting over het resultaat berekenen we over het resultaat voor belastingen in de winst- en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Ook houden we rekening met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

De belastinglast berekenen we voor de fiscale eenheid als geheel en verwerken we in de jaarrekening van het hoofd van de fiscale eenheid.

## Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Twence Holding B.V. wordt toegerekend.

## 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

Bedragen in duizenden euro's

	Licenties
<b>Stand per 01-01-22</b>	
• Aanschafwaarde	4.592
• Cumulatieve afschrijvingen	-2.755
<b>Boekwaarde</b>	<b>1.837</b>
Mutaties door afschrijvingen:	
• Afschrijvingen	-919
• Waardevermindering	-918
<b>Saldo</b>	<b>-1.837</b>
<b>Stand per 31-12-22</b>	
• Aanschafwaarde	4.592
• Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	4.592
<b>Boekwaarde</b>	<b>-</b>

Dit betreft de activering van de verworven licenties uit hoofde van de overname van Empyro B.V. in 2018. De licentie wordt over een looptijd van 5 jaar lineair afgeschreven naar nihil. De waardevermindering is het gevolg van hoge biomassa prijsniveaus waardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn. Per ultimo 2022 is de resterende boekwaarde (€ 918.000) in zijn geheel afgewaardeerd.

## 2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Bedragen in duizenden euro's

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	In aanbouw	Totaal
<b>Stand per 01-01-22</b>					
• Aanschafwaarde	182.154	483.282	65.819	24.591	755.846
• Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-96.533	-352.829	-45.474	-	-494.836
<b>Boekwaarde</b>	<b>85.621</b>	<b>130.453</b>	<b>20.345</b>	<b>24.591</b>	<b>261.010</b>
Mutaties door aanschaffingen/ afstotingen:					
• Investerings	7.385	34.164	6.426	-2.640	45.335
• Desinvesterings	-1.875	-8.048	-242	-	-10.165
• Afschrijvingen op desinvesterings	1.777	6.949	242	-	8.968
<b>Saldo</b>	<b>7.287</b>	<b>33.065</b>	<b>6.426</b>	<b>-2.640</b>	<b>44.138</b>
Mutaties door afschrijvingen:					
• Waardevermindering	-282	-5.488	-124	-386	-6.280
• Afschrijvingen	-6.278	-19.234	-2.925	-	-28.437
<b>Saldo</b>	<b>-6.560</b>	<b>-24.722</b>	<b>-3.049</b>	<b>-386</b>	<b>-34.717</b>
<b>Stand per 31-12-22</b>					
• Aanschafwaarde	187.664	509.398	72.003	21.951	791.016
• Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-101.316	-370.602	-48.281	-386	-520.585
<b>Boekwaarde</b>	<b>86.348</b>	<b>138.796</b>	<b>23.722</b>	<b>21.565</b>	<b>270.431</b>

De kosten van groot onderhoud betrekken we in de boekwaarde van het actief en vormen onderdeel van de kostprijs van het actief ('componentenbenadering'). Het vervangen actief verantwoordt we ineens ten laste van de afschrijvingskosten. De kosten van groot onderhoud merken we aan als een belangrijk bestanddeel van een materieel vast actief, en schrijven we daarom afzonderlijk af.

De mutatie in de opbouw van de voorziening voor ouderdom voor reserveonderdelen (€ 41.000) is verantwoord onder waardevermindering machines en installaties. De waardevermindering is het gevolg van hoge biomassa prijsniveaus bij Empyro B.V. waardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn. Per ultimo 2022 is de resterende boekwaarde van de installatie (€ 6.239.000) in zijn geheel afgewaardeerd.

Geactiveerde rentelasten: € 379.000 (2021: € 227.00).

De bedrijfsgebouwen en –terreinen en machines en installaties dienen als zekerheid voor de leningen zoals die door de BNG en ING zijn verstrekt.

Tot de in aanbouw zijnde activa behoort het project CO<sub>2</sub>-afvang (€ 25.161.000). Op de CO<sub>2</sub>-afvang is € 11.471.000 investeringssubsidie in mindering gebracht. Het project bevindt zich op 31 december 2022 in de realisatiefase.

### 3. Vorderingen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Vorderingen op handelsdebiteuren	18.508	17.412
Vorderingen op participanten	1.440	1.047
Te factureren omzet grondstoffen	623	470
Te factureren omzet energie	4.339	1.150
Te vorderen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	2.138	910
Overige vorderingen	625	1.323
Vooruitbetaalde assurantiepremie	2.072	1.960
	<b>29.745</b>	<b>24.272</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn onder aftrek van voorzieningen weergegeven. Gedurende het jaar hebben er geen onttrekkingen plaatsgevonden in de voorziening voor dubieuze debiteuren. De omvang op 31 december 2022 bedraagt nihil (2021: nihil).

De omvang van de nog te factureren omzet energie op 31 december 2022 is het gevolg van de hoge prijsniveaus.

### Te vorderen overige belastingen en premies sociale verzekeringen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Omzetbelasting	106	227
Vennootschapsbelasting	-	202
Afvalstoffenbelasting	2.032	481
	<b>2.138</b>	<b>910</b>

### 4. Liquide middelen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Kasmiddelen	1	2
Tegoeden op banken	39.015	30.621
	<b>39.016</b>	<b>30.623</b>

De liquide middelen staan voor een bedrag van € 36.871.000 ter vrije beschikking (2021: € 28.163.000). Het niet-vrije deel betreffen een bouwdepot dat vrijvalt met de voortgang van de herbouw van de Compostering & Vergisting-installatie en een opgebouwde Debt Service Reserve Account.

### 5. Groepsvermogen

Het eigen vermogen lichten we in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toe.

### 6. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Bedragen in duizenden euro's

	Latente belastingverplichtingen	Eind-afdekking	Nazorg	Jubilea	Totaal
Stand per 01-01-22	5.240	29.920	9.514	398	45.072
Mutaties:					
• Toevoegingen ten laste van het resultaat	-	14.150	-7.814	-45	6.291
• Onttrekkingen	-339	-	-40	-	-379
• Oprenting	-	1.495	56	-	1.551
Stand per 31-12-22	<b>4.901</b>	<b>45.565</b>	<b>1.716</b>	<b>353</b>	<b>52.535</b>

Van het totaalbedrag van de voorzieningen op 31 december 2022 heeft een bedrag van € 1.559.000 een kortlopend karakter (2021: € 1.254.000). Naar verwachting wikkelen we een bedrag van € 47.798.000 (2021: € 39.634.000) na meer dan 5 jaar af.

### Voorziening latente belastingverplichtingen

Voor belastbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële (bedrijfseconomische) en fiscale waardering van materiële vaste activa en voorzieningen is een voorziening voor latente belastingverplichtingen gevormd. Een bedrag van € 3.418.000 heeft een langlopend karakter (2021: € 4.083.000).

## Voorziening eindafdekking

De voorziening eindafdekking is gevormd voor toekomstige eindafdekking van onze twee in exploitatie zijnde stortlocaties Boeldershoek en Elhorst-Vloedbelt en de eindafdekking van de twee voormalige stortlocaties 't Rikkerink en Vasse. De eindafdekking bestaat uit het afdichten van stortlobben en waar nodig het vervangen van afdichtingen. De opbouw van de voorziening is gebaseerd op huidige technieken en het verkregen uitstel op de wettelijke verplichting om een bovenafdekking aan te leggen. Bij de in 2022 herijkte calculatie van de toekomstige uitgaven is uitgegaan van 10,1% inflatie in 2023 aflopend naar 2,0% in 2028 e.v. (2021: 1,1% over hele looptijd) gebaseerd op langjarige prognoses afkomstig van de Economic Intelligence Unit. De herijkte calculatie heeft geleid tot een toename van de uitgaven van in totaal € 13.068.000. De wijziging van historisch langjarige inflatiecijfers naar geprognosticeerde toekomstige inflatiecijfers heeft een impact van € 5.075.000. Bij het contant maken hebben wij gebruik gemaakt van langjarige marktrentes van hoogwaardige ondernemingsobligaties variërend van 3,2% tot 3,4% (2021: 1,3 tot 2,0%). Gezien de looptijd van verplichtingen (de eerste lob wordt op zijn vroegst in 2026 afgedicht, de laatste op zijn vroegst in 2039), alsmede onzekerheden over technologische ontwikkelingen, lijken deze schattingen aanvaardbaar.

De gevoeligheid in gehanteerde uitgangspunten kan als volgt worden weergegeven:

Afwijking op gemiddeld gewogen inflatie 3,2% en rente 3,3%	Mutatie stand door inflatie afwijking (in duizenden euro's)	Mutatie stand door rente afwijking (in duizenden euro's)	Mutatie stand door gecombineerde afwijking (in duizenden euro's)
+0,3%	+798	-787	-5
+0,2%	+530	-427	-3
+0,1%	+264	-264	-2
-0,1%	-263	+266	+2
-0,2%	-525	+535	+3
-0,3%	-785	+805	+5

## Voorziening nazorg

In 2015 is het nazorg doelvermogen van de stortplaatsen Boeldershoek en Elhorst-Vloedbelt opnieuw door de provincie Overijssel beoordeeld en begin 2016 formeel vastgesteld voor de periode 2015 tot en met 2020. In 2020 heeft de provincie de nazorgplannen formeel verlengd voor de periode 2021 tot en met 2025. Hoewel destijds in 2007 is geconcludeerd, dat op dat moment het gestorte fondsvermogen toereikend was om het uiteindelijke doelvermogen te bereiken, herbeoordeelt de provincie de uitgangspunten periodiek (veelal per 5 jaren). Op basis van wetgeving kan de provincie besluiten alsnog de exploitatiebijdrage aan te passen. Dat is feitelijk ook gebeurd in 2016 voor Elhorst-Vloedbelt en gecontinueerd tot en met 2025. Dit betekent ook dat tegenvallende rendementen tot uitdrukking kunnen komen in hogere toekomstige exploitatiebijdragen. Tot aan de feitelijke overdracht van de stortplaatsen aan de provincie Overijssel in respectievelijk 2076 en 2082 is Twence verantwoordelijk om tekorten in het nazorgfonds aan te vullen. Ondanks dat het doelvermogen is bepaald op basis van een rendement van 5,06% verwacht de Rabobank (uitvoerder van de beleggingen voor het Nazorgfonds) een langjarig defensief rendement van 4,5% (2021: 2,1%). Bij het contant maken van verwachte (additionele) stortingen in het nazorgfonds hebben wij gebruik gemaakt van de langjarige marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 3,4% (2021: 2,0%). Gezien de looptijd van verplichtingen (2076 respectievelijk 2082), alsmede onzekerheden over technologische ontwikkelingen, lijken deze schattingen aanvaardbaar.

De gevoeligheid in gehanteerde uitgangspunten kan als volgt worden weergegeven:

Afwijking op rente 4,5%	Mutatie stand door rente afwijking (in duizenden euro's)
+1,5%	-
+1,0%	-
+0,5%	-
-0,5%	-
-1,0%	-
-1,5%	+974

## Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van kosten voor toekomstige jubileumgratificaties die op grond van de CAO en aanvullende Bedrijfs Eigen Regeling dienen te worden uitgekeerd bij een 12½-, 25- en 40-jarig jubileum.

## 7. Langlopende schulden

Bedragen in duizenden euro's

	Schulden aan kredietinstellingen
<b>Stand per 01-01-22</b>	<b>50.619</b>
Kortlopend deel	23.338
Totale verplichting	73.957
Mutaties:	
• Nieuwe financieringen	17.571
• Aflossingen	-24.101
• Kortlopend deel	-10.589
<b>Stand per 31-12-22</b>	<b>56.838</b>

De kortlopende verplichting ultimo 2022 betreft de bedragen die we in 2023 moeten aflossen. Deze hebben we verantwoord onder de kortlopende schulden. In 2022 hebben we nieuwe financieringen afgesloten ter grootte van € 31.000.000 met looptijden van 8 en 13 jaar. Per ultimo 2022 is hiervan € 8.850.000 opgenomen. Van de in 2020/2021 nieuw afgesloten financieringen hebben we in 2022 € 8.721.000 opgenomen. De rubricering van schulden met een looptijd van meer dan één jaar naar rentepercentages respectievelijk naar resterende looptijd luidt:

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
<b>Rentepercentages:</b>		
BNG 3,66%	1.200	2.400
ING 1,94%	1.383	1.546
BNG/ING 1,75%	-	1.000
ING 2,18%	7.431	8.414
BNG/ING 2,01%	4.000	5.000
BNG/ING 1,80%	14.280	14.398
ING 1,68%	6.331	5.861
ING 1,80%	10.000	12.000
ING 2,05%	8.463	-
ING 1,30%	3.750	-
<b>Totaal</b>	<b>56.838</b>	<b>50.619</b>
<b>Looptijd:</b>		
Van 1 jaar tot 5 jaar	32.107	31.287
Na 5 jaar	24.731	19.332
<b>Totaal</b>	<b>56.838</b>	<b>50.619</b>

Voor alle leningen geldt een rentevastperiode die gelijk is aan de looptijd van de lening. De verstrekte zekerheden bij de schulden aan kredietinstellingen luiden als volgt:

- Pari passu clausule.
- Positieve en negatieve pledge.
- Akte van hypotheek op de afvalenergiecentrale lijn 1, inclusief de ONFA-installatie, de vergistingsinstallatie, de afvalenergiecentrales lijn 2 en lijn 3 en de biomassa-energiecentrale.
- Akte van vorderingen, verzekeringen, roerende zaken en bepaalde overige activa.
- Akte van aandelenverpanding op alle aandelen in het uitstaande kapitaal van Empyro.
- Akte van verpanding van vorderingen, verzekeringen, roerende zaken van en door Empyro.
- Akte van eersterangshypotheek op een recht van erfpacht en opstal dat is gevestigd door Empyro.
- Eerste recht van hypotheek over het recht van erfpacht gerelateerd aan het zonnepark Tienbunderweg en het zonnepark Boldershoekweg.
- Eerste pandrecht op alle aandelen in het kapitaal van Twence Zon B.V.
- Eerste pandrecht op (vorderings-)rechten voortvloeiende uit de projectdocumenten van Twence Zon B.V.
- Eerste pandrecht op de projectrekening, Debt Service Reserve Account en de Maintenance Reserve Account van Twence Zon B.V.
- Eerste pandrecht op alle bedrijfsuitrusting, en overige bedrijfsmiddelen en vorderingen op handelsdebiteuren van Twence Zon B.V.
- Eerste pandrecht op alle rechten van Twence Zon B.V. voortvloeiende uit verzekeringen.

De ontbindende voorwaarden luiden als volgt:

- De solvabiliteit van Twence Holding B.V. geconsolideerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan 25%.
- De solvabiliteit van Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. gecombineerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan 25%.
- De solvabiliteit van Twence B.V. geconsolideerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan 30%.
- De financieringsdekkingsratio (DSCR) van Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. gecombineerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan 1,40, behalve voor de boekjaren 2018 tot en met 2020, waarin de financieringsdekkingsratio (DSCR) op de laatste dag van ieder kwartaal hoger is dan 1,05.
- De financieringsdekkingsratio (DSCR) van Twence B.V. geconsolideerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan 1,25.
- Het garantievermogen van iedere schuldenaar moet op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan nul, behalve voor de periode 1 oktober 2022 tot 1 oktober 2024 waarin het garantievermogen van Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. gecombineerd hoger dan of gelijk moet zijn aan nul.
- De Senior Net Leverage Ratio van Avi-Twente B.V. en Twence Bioconversie B.V. gecombineerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal lager of gelijk zijn aan 3.
- De Senior Net Leverage Ratio van Twence B.V. geconsolideerd moet op de laatste dag van ieder kwartaal lager dan of gelijk zijn aan 3.
- De EBITDA van Twence B.V. geconsolideerd moet vanaf ultimo boekjaar 2020 op de laatste dag van ieder kwartaal hoger of gelijk zijn aan € 30.000.000.
- De Debt Service Cover Ratio van Twence Zon B.V. moet hoger of gelijk zijn aan 1,05.
- Twence Zon B.V. moet zorgdragen voor het opbouwen van een Debt Service Reserve Account van € 1.000.000 en een Maintenance Reserve Account van in totaal € 1.120.000, op te bouwen in de periode 2022-2036.

Per einde boekjaar voldoet Twence aan deze gestelde voorwaarden.

## 8. Kortlopende schulden

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
<b>Kortlopend deel langlopende schulden</b>	<b>10.589</b>	<b>23.338</b>
Schulden aan kredietinstellingen	8.850	-
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	15.835	15.243
Schulden aan participanten	-	475
Te betalen SDE	2.279	6.550
Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen	2.232	1.259
Te betalen aan pensioeninstellingen	348	637
Afzetrisico afval, grond- en reststoffen	1.938	2.987
Subsidies	104	10.575
Overige schulden	11.680	11.382
<b>Totaal</b>	<b>53.855</b>	<b>72.446</b>

De kortlopende schulden hebben overwegend een looptijd korter dan één jaar.

Twence heeft in 2022 een kasgeldfaciliteit afgesloten bij de BNG van in totaal € 15.500.000. Ultimo 2022 is hiervan € 8.850.000 opgenomen. Daarnaast beschikt Twence bij de ING over een rekening-courantfaciliteit van € 10.500.000. Ultimo 2022 maken we hiervan geen gebruik.

Als gevolg van hoge prijsniveaus op de energiemarkt is het recht op SDE-subsidie gedurende 2022 afgenomen ten opzichte van 2021. Dit vertaald zich in een lagere omvang te betalen SDE per 31 december 2022.

Het afzetrisico afval, grond- en reststoffen bestaat uit de ontvangsten en te maken verwerkingskosten voor nog niet verbrand of verwerkt afval én de afzetkosten voor geproduceerde grond- en reststoffen.

In de vergelijkende cijfers per ultimo 2021 is onder subsidies het 1e gedeelte van de vooruit ontvangen investeringssubsidie voor het project CO<sub>2</sub>-afvang verantwoord. Per ultimo 2022 is deze investeringssubsidie in mindering gebracht op de in aanbouw zijnde activa welke is toegelicht onder de materiële vaste activa.

## Te betalen overige belastingen en premies sociale verzekeringen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	1.434	1.219
Vennootschapsbelasting	711	-
Energiebelasting	87	40
	2.232	1.259

## 9. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Voorwaardelijke verplichtingen

Ultimo 2022 zijn garanties in de vorm van bankgaranties en documentaire kredieten afgegeven voor geconsolideerde deelnemingen en ten gunste van derden voor circa € 2.310.000 (2021: circa € 1.353.000).

### Financiële verplichtingen

Op de OTC-markt zijn we per 31 december 2022 contracten aangegaan voor de levering van elektriciteit in 2023 en 2024 voor een totaalbedrag van € 17.846.000 (2021: € 27.003.000).

### (Meerjarige) financiële verplichtingen

Per 31 december 2022 zijn we investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 26.076.000 (2021: € 53.678.000).

We zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan voor operationele leasing. De operationele leasekosten (shovels, auto's) verwerken we lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening. Ultimo boekjaar 2022 zijn de verplichtingen uit hoofde van operationele lease als volgt te specificeren:

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22
Te betalen binnen één jaar	556
Tussen één en vijf jaar	344
Meer dan vijf jaar	-
<b>Totale verplichting</b>	<b>900</b>

Gedurende het verslagjaar hebben we in de winst- en verliesrekening € 529.000 (2021: € 427.000) aan leasebetalingen verwerkt.

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Twence Holding B.V. vormt samen met haar dochterondernemingen Avi-Twente B.V., Twence Bioconversie B.V., Twence B.V., Twence Duurzaam B.V., Twence Zon B.V. en Empro B.V. een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

De belastinglast berekenen we voor de fiscale eenheid als geheel en verwerken we in de jaarrekening van het hoofd van de fiscale eenheid.

### Verbonden partijen

Er hebben transacties plaatsgevonden tussen enerzijds Twence Holding B.V. en haar dochterondernemingen en anderzijds haar aandeelhouders betreffende de aanlevering van afval. Aan de transacties liggen langlopende contracten ten grondslag. Er hebben dan ook geen niet-zakelijke transacties plaatsgevonden.

## 10. Som der bedrijfsopbrengsten

De netto-omzet realiseren we grotendeels in Nederland en kan als volgt worden gespecificeerd naar product:

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021	Toename/ afname t.o.v. 2021	Toename/ afname t.o.v. 2021
Afval	57.687	61.548	-3.861	-6,3%
Energie, inclusief SDE-subsidie	111.800	51.147	60.653	118,6%
Grondstoffen	12.010	12.318	-308	-2,5%
<b>Netto-omzet</b>	<b>181.497</b>	<b>125.013</b>	<b>56.484</b>	<b>45,2%</b>

Als gevolg van hoge prijsniveaus op de energiemarkt is de netto-omzet uit geleverde energie toegenomen ten opzichte van 2021.

	2022	2021
<b>Overige opbrengsten</b>	<b>2.813</b>	<b>2.789</b>

Onder de overige opbrengsten in de vergelijkende cijfers over 2021 verantwoorden we ontvangen uitkeringen wegens brandschade aan de composteringsinstallatie voor een bedrag van € 945.000.

## 11. Kosten van grond- en reststoffen

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Kosten afzet van grond- en reststoffen	6.845	6.118
Inkoop hout en input vergister	6.646	3.357
Inkoop energie	8.344	6.679
	<b>21.835</b>	<b>16.154</b>

Onder de kosten afzet van grond- en reststoffen verantwoorden we een bedrag van € 1.629.000 (2021: € 2.543.000) wegens externe omleiding van afval. De onder inkoop energie verantwoorde kosten zijn het gevolg van stilstand van de installaties. Hierdoor is elektriciteit op de spotmarkt ingekocht om aan verplichtingen vanuit leveringscontracten te voldoen.

## 12. Afschrijvingen op materiële vaste activa

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	6.278	6.320
Machines en installaties	19.234	17.932
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.925	2.669
	<b>28.437</b>	<b>26.921</b>
Waardevermindering reserveonderdelen	41	458
Waardevermindering Empyro B.V.	6.239	-
Boekresultaat bij desinvestering	1.197	580
	<b>35.914</b>	<b>27.959</b>

De waardevermindering Empyro B.V. is het gevolg van hoge biomassa prijsniveaus waardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn.

## 13. Overige bedrijfskosten

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Overige personeelskosten	2.303	1.193
Inhuur	2.670	2.211
Exploitatiekosten	40.095	24.567
Verkoopkosten	838	2.195
Kantoorkosten	1.689	1.075
Algemene kosten	9.065	7.920
	<b>56.660</b>	<b>39.161</b>

Onder de exploitatiekosten verantwoorden we een last van € 6.336.000 (2021: bate € 2.066.000) vanwege mutaties in de kostencomponent van de voorzieningen eindafdekking en nazorg. De oprenting is verantwoord onder de rentelasten en soortgelijke kosten.

## 14. Rentelasten en soortgelijke kosten

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Lening BNG 3,83%	267	546
Lening BNG 3,66%	110	154
Lening BNG/ING 2,15%	80	210
Lening ING 1,94%	32	36
Lening BNG/ING 1,75%	39	74
Lening BNG/ING 2,01%	113	133
Lening ING 1,80%	240	121
Lening ING 2,18%	200	221
Lening ING 1,68%	115	20
Lening BNG/ING 1,80%	164	-
Oprenting voorzieningen eindafdekking en nazorg	1.551	4.144
Overige	129	93
	<b>3.040</b>	<b>5.752</b>

Geactiveerde rentelasten: € 379.000 (2021: € 227.000).

De oprenting van de voorzieningen eindafdekking en nazorg verantwoorden we onder de rentelasten en soortelijke kosten. De kostencomponent is verantwoord onder de exploitatiekosten.

## 15. Belastingen

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Latente vennootschapsbelasting	-339	-434
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar	8.408	4.833
Acute vennootschapsbelasting vorig boekjaar	-590	-677
	<b>7.479</b>	<b>3.722</b>

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 25,8% (2021: 25%). De belastinglast in de winst- en verliesrekening over 2022 bedraagt € 7.479.000 ofwel 18,7% van het resultaat voor belastingen. In het verslagjaar 2022 is het belastbaar resultaat € 32.674.000 positief. Het verschil tussen het effectieve en toepasselijke belastingtarief wordt veroorzaakt door verschillen tussen fiscale en commerciële waardering van voorzieningen investeringsaftrekken en aanpassingen op voorgaande jaren.

Bedragen in duizenden euro's

	2022		2021	
	Bedrag	%	Bedrag	%
<b>Effectieve belastingdruk</b>				
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>39.969</b>		<b>15.804</b>	
Belastingdruk op basis van Nederlands belastingtarief	10.312	25,8%	3.951	25,0%
Niet-belaste vrijval voorziening	-2.022	-5,1%	-25	-0,2%
Niet-aftrekbare afschrijving licenties	474	1,2%	230	1,5%
Niet-aftrekbare kosten	15	0,0%	6	0,0%
Investeringsaftrek	-2.162	-5,4%	-385	-2,4%
Toekomstige wijziging tarieven	-	0,0%	141	0,9%
Aanpassingen voorgaande jaren	862	2,2%	-196	-1,2%
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>7.479</b>	<b>18,7%</b>	<b>3.722</b>	<b>23,6%</b>

De belastinglast berekenen we voor de fiscale eenheid als geheel en verwerken we in de jaarrekening van het hoofd van de fiscale eenheid.

De aangifte vennootschapsbelasting 2021 van de tot de fiscale eenheid behorende vennootschappen is definitief geworden op 31 december 2022.

Van de niet-verrekenbare tijdelijke verschillen en compensabele verliezen ten bedrage van € 8.837.000 (2021: € 8.837.000) is het (nog) niet waarschijnlijk dat toekomstige fiscale winst beschikbaar komt ter compensatie of dat we mogelijkheden tot verrekening kunnen benutten. De verrekenbare verliezen zijn in tijd onbeperkt voorwaarts verrekenbaar.

## Overige toelichting

### Bezoldiging bestuurders

Aangezien de bezoldiging van de bestuurder tot één persoon herleidbaar is, blijft op grond van artikel 2:383 lid 1 BW vermelding van het bedrag achterwege.

### Bezoldiging commissarissen

In het verslagjaar keerden we aan vijf commissarissen in totaal € 88.000 aan beloningen uit (2021: € 80.000).

### Gemiddeld aantal werknemers

Het aantal werknemers in fte ultimo boekjaar 2022 bedroeg 278,7 (2021: 257,2). Hiervan waren 0 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2021: 0).

	2022	2021
Productie	181,4	168,2
Verkoop	18,7	16,0
Overige ondersteunende diensten	74,6	69,0
Directieteam	4,0	4,0
<b>Totaal aantal werknemers in fte</b>	<b>278,7</b>	<b>257,2</b>

### Overheidssubsidies

Twence heeft in 2022 de volgende overheidssubsidies verwerkt:

- Subsidie voor stimulering van de productie van duurzame energie (SDE) ten bedrage van € 555.000. De subsidie is verantwoord onder de netto-omzet (exploitatie subsidie).
- Subsidie voor speur- en ontwikkeling (WBSO) ten bedrage van € 107.000. De subsidie is in mindering gebracht op de lonen en salarissen (exploitatie subsidie).
- Subsidie voor duurzame operatie CO<sub>2</sub>-afvanginstallatie ten bedrage van € 10.000. De subsidie is in mindering gebracht op de algemene kosten (exploitatie subsidie).

### Honoraria van de onafhankelijke accountant

De volgende honoraria van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn in het boekjaar 2022 ten laste gebracht van de onderneming, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

Het honorarium betreffende de controle van de jaarrekening heeft betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden gedurende het boekjaar zijn verricht.

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Controle van de jaarrekening	176	160
Andere controlewerkzaamheden	57	81
	<b>233</b>	<b>241</b>



# 4 Enkelvoudige jaarrekening 2022 Twence Holding B.V.

## Enkelvoudige balans per 31 december 2022

(voor resultaatbestemming)

Bedragen in duizenden euro's

	Ref.	31-12-22	31-12-21
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	16	8.798	9.624
Financiële vaste activa	17	165.364	150.224
<b>Som der vaste activa</b>		<b>174.162</b>	<b>159.848</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	18	3.814	3.723
Liquide middelen	19	10.006	1.285
<b>Som der vlottende activa</b>		<b>13.820</b>	<b>5.008</b>
		<b>187.982</b>	<b>164.856</b>
<b>Eigen vermogen</b>	20		
Geplaatst en gestort kapitaal		999	999
Overige reserves		142.655	136.524
Onverdeeld resultaat		32.400	12.263
		<b>176.054</b>	<b>149.786</b>
<b>Voorzieningen</b>	21	<b>4.901</b>	<b>5.240</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	22	<b>7.027</b>	<b>9.830</b>
		<b>187.982</b>	<b>164.856</b>

## Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2022

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Resultaat deelnemingen over het verslagjaar	40.140	14.979
Enkelvoudig resultaat over het verslagjaar	-7.740	-2.716
Resultaat na belastingen	<b>32.400</b>	<b>12.263</b>

## Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

### Algemene toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarderen we volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de grondslagen voor waardering van activa en passiva van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat verwijzen we naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

### 16. Materiële vaste activa

Bedragen in duizenden euro's

	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	In aanbouw	Totaal
<b>Stand per 01-01-22</b>				
• Aanschafwaarde	19.759	1.538	73	21.370
• Cumulatieve afschrijvingen	-10.897	-849	-	-11.746
<b>Boekwaarde</b>	<b>8.862</b>	<b>689</b>	<b>73</b>	<b>9.624</b>
Mutaties door aanschaffingen/afstotingen:				
• Investerings	42	-	363	405
• Desinvesterings	-	-	-	-
• Afschrijvingen op desinvesterings	-	-	-	-
	42	-	363	405
Mutaties door afschrijvingen:				
• Afschrijvingen	-1.154	-77	-	-1.231
<b>Stand per 31-12-22</b>				
• Aanschafwaarde	19.800	1.538	436	21.774
• Cumulatieve afschrijvingen	-12.051	-925	-	-12.976
<b>Boekwaarde</b>	<b>7.749</b>	<b>613</b>	<b>436</b>	<b>8.798</b>

Geactiveerde rentelasten: nihil (2021: nihil).

### 17. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Bedragen in duizenden euro's

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen
<b>Stand per 01-01-22</b>	<b>150.224</b>
Mutaties:	
• Uitkering dividend	-25.000
• Aandeel in resultaat deelnemingen	40.140
<b>Stand per 31-12-22</b>	<b>165.364</b>

Twence Holding B.V. heeft de volgende kapitaalbelangen:

Naam	Statutaire vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
<b>Geconsolideerde directe deelnemingen</b>		
Avi-Twente B.V.	Enschede	100%
Twence Bioconversie B.V.	Enschede	100%
Twence B.V.	Enschede	100%
<b>Geconsolideerde indirecte deelnemingen</b>		
Twence Duurzaam B.V.	Enschede	100%
Twence Zon B.V.	Enschede	100%
Empyro B.V.	Enschede	100%

Als gevolg van hoge biomassa prijsniveaus bij Empyro B.V. waardoor geen toekomstige positieve kasstromen te verwachten zijn is per ultimo 2022 de resterende boekwaarde van de installatie (€ 6.239.000) in zijn geheel afgewaardeerd.

## 18. Vorderingen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Vorderingen op handelsdebiteuren	2.302	1.192
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	1.856
Vennootschapsbelasting	-	202
Te factureren omzet energie	1.478	448
Overige vorderingen	34	25
	<b>3.814</b>	<b>3.723</b>

Gedurende het jaar hebben er geen onttrekkingen plaatsgevonden in de voorziening voor dubieuze debiteuren. De omvang op 31 december 2022 bedraagt nihil (2021: nihil).

Het gehanteerde rentepercentage over de vorderingen op groepsmaatschappijen bedraagt 0,501 (2021: 0,498). Een aflossingsschema is niet overeengekomen en er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze vorderingen hebben over het algemeen een langlopend karakter. De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn onder aftrek van voorzieningen weergegeven.

## 19. Liquide middelen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Tegoeden op banken	10.006	1.285
	<b>10.006</b>	<b>1.285</b>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van de rechtspersoon (2021: € 1.285.000).

## 20. Eigen vermogen

Bedragen in duizenden euro's

	Geplaatst en gestort kapitaal	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2022	Totaal 2021
Stand per 01-01-22	999	136.524	12.263	149.786	142.825
Mutaties:					
• Winstbestemming	-	12.263	-12.263	-	-
• Uitgekeerd dividend	-	-6.132	-	-6.132	-5.302
• Resultaat na belastingen	-	-	32.400	32.400	12.263
Stand per 31-12-22	<b>999</b>	<b>142.655</b>	<b>32.400</b>	<b>176.054</b>	<b>149.786</b>

## Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 4.000.000 (2021: € 4.000.000), verdeeld in 3.000.000 gewone aandelen van elk € 1 en 1.000.000 cumulatief preferente aandelen van elk € 1. Hiervan zijn geplaatst 849.150 gewone aandelen en 150.000 cumulatief preferente aandelen.

De cumulatief preferente aandelen geven recht op, zo mogelijk, 4,5% van hetgeen (inclusief agio) op die aandelen is gestort. De cumulatief preferente aandelen delen niet in de winst van de vennootschap en er wordt aan die houders van aandelen geen verdere uitkering gedaan. Na de in 2014 ingekochte cumulatief preferente aandelen zijn er geen meer in omloop bij derden. Van de ingekochte cumulatief preferente aandelen hebben we € 150.000 in mindering gebracht op de overige reserves, zijnde de verkrijgingsprijs.

## Verschillen in het eigen vermogen en het resultaat tussen de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekeningen

Het verschil tussen het eigen vermogen volgens de enkelvoudige balans en het eigen vermogen volgens de geconsolideerde balans per ultimo 2022 wordt verklaard door niet gerealiseerde gecumuleerde intercompany resultaten tussen twee in de consolidatie opgenomen deelnemingen. Ultimo 2023 is het verschil volledig gerealiseerd.

De verschillen tussen het enkelvoudige en geconsolideerde eigen vermogen en resultaat hebben zich als volgt ontwikkeld:

## Verschil eigen vermogen

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Eigen vermogen volgens geconsolideerde jaarrekening	175.964	149.605
Bij: niet gerealiseerde gecumuleerde intercompany resultaten	90	181
Eigen vermogen volgens enkelvoudige jaarrekening	<b>176.054</b>	<b>149.786</b>

## Verschil resultaat

Bedragen in duizenden euro's

	2022	2021
Resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening	32.490	12.082
Toename in niet gerealiseerde gecumuleerde intercompany resultaten	-	181
Afname in niet gerealiseerde gecumuleerde intercompany resultaten	-90	-
Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	<b>32.400</b>	<b>12.263</b>

## 21. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

Bedragen in duizenden euro's

	Latente belastingverplichtingen
<b>Stand per 01-01-22</b>	<b>5.240</b>
Mutaties:	
• Toevoegingen ten laste van het resultaat	-
• Onttrekkingen	-339
<b>Stand per 31-12-22</b>	<b>4.901</b>

Voor belastbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële (bedrijfseconomische) en fiscale waardering van materiële vaste activa en voorzieningen is een voorziening voor latente belastingverplichtingen gevormd.

Van het totaalbedrag van de voorzieningen op 31 december 2022 heeft een bedrag van € 1.483.000 (2021: € 1.157.000) een kortlopend karakter. Naar verwachting wikkelen we de voorziening niet na meer dan 5 jaar af (2021: nihil).

## 22. Kortlopende schulden

Bedragen in duizenden euro's

	31-12-22	31-12-21
Schulden aan leveranciers	19	673
Schulden aan groepsmaatschappijen	6.177	8.905
Te betalen vennootschapsbelasting	711	-
Te betalen SDE	120	252
	<b>7.027</b>	<b>9.830</b>

Het gehanteerde rentepercentage over de schulden aan groepsmaatschappijen bedraagt 0,501 (2021: 0,498).

Een aflossingsschema is niet overeengekomen en er zijn geen zekerheden verstrekt. Deze schulden hebben over het algemeen een langlopend karakter. De overige kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

## 23. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### Aansprakelijkheid en garanties

Ultimo 2022 zijn garanties in de vorm van bankgaranties en documentaire kredieten afgegeven ten gunste van derden voor circa € 771.000 (2021: € 795.000).

### Financiële verplichtingen

Op de OTC-markt zijn we per 31 december 2022 contracten aangegaan voor de levering van elektriciteit in 2023 en 2024 voor een totaalbedrag van € 17.846.000 (2021: € 27.003.000).

### (Meerjarige) financiële verplichtingen

Per 31 december 2022 zijn we investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 220.000 (2021: € 188.000).

### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

Twence Holding B.V. vormt samen met haar dochterondernemingen Avi-Twente B.V., Twence Bioconversie B.V., Twence B.V., Twence Duurzaam B.V., Twence Zon B.V. en Empyro B.V. een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

Op 16 februari 2012 hebben Twence Holding B.V. en de belastingdienst een convenant Horizontaal Toezicht ondertekend.

### Verbonden partijen

Er hebben transacties plaatsgevonden tussen enerzijds Twence Holding B.V. en haar dochterondernemingen en anderzijds haar aandeelhouders, betreffende de aanlevering van afval. Aan de transacties liggen langlopende contracten ten grondslag. Er hebben dan ook geen niet-zakelijke transacties plaatsgevonden.

## 24. Overige toelichting

### Personeelsbestand

De vennootschap had in het boekjaar, evenals voorgaand boekjaar, geen personeel in dienst. De in de jaarrekening gepresenteerde kosten onder lonen en salarissen alsmede sociale lasten betreft een doorbelasting vanuit de groepsmaatschappijen.

## 25. Voorstel resultaatbestemming

Op basis van het door de directie gedane voorstel tot resultaatbestemming keren we van het resultaat na belastingen over 2022 een bedrag van € 16.200.000 uit aan de houders van gewone aandelen in overeenstemming met artikel 25 van de statuten. Het voorstel is om het resterende bedrag ter grootte van € 16.200.000 toe te voegen aan de overige reserves.

We stellen voor het resultaat na belastingen ad € 32.400.000 als volgt te verdelen:

Bedragen in duizenden euro's

Uitkering aan gewone aandeelhouders	16.200
Toevoeging aan de overige reserves	16.200
<b>Enkelvoudig resultaat na belastingen</b>	<b>32.400</b>

Enschede, 23 maart 2023

Dr. G.M. Kapteijn  
algemeen directeur

Ir. W. van den Brink  
voorzitter RvC

M. Wildschut  
lid RvC

Drs. H.A. Scholtz RA  
lid RvC

Mr. H.G.M. van Oldeniel  
lid RvC

J.P. Zwueste  
lid RvC

# 5

## Overige gegevens

### Statutaire winstbepalingen

#### Artikel 25

1. Per soort kan een reserverekening worden aangehouden. Ten gunste van de reserverekening worden bedragen gevoegd indien bij uitgifte van aandelen op die aandelen van een bepaalde soort meer wordt gestort dan het nominale bedrag van de aandelen, mits de algemene vergadering van aandeelhouders de toevoeging aan die reserverekening met ten minste twee/derde meerderheid goedkeurt. Aan een reserverekening kunnen overigens toevoegingen worden gedaan en onttrekkingen plaatsvinden indien en voor zover uit deze statuten volgt.
2. Bij de berekening van de verdeling van een uitkering tellen aandelen die de vennootschap houdt niet mee, tenzij op die aandelen een recht van vruchtgebruik rust ten behoeve van een ander dan de vennootschap.
3. De algemene vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald en tot vaststelling van (tussentijdse) uitkeringen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die de vennootschap moet aanhouden. In het kader van deze statuten dient het eigen vermogen ten minste te belopen vijftienvijftig procent (25%) van het vermogen volgens de vast te stellen jaarrekening (nadat de winstuitkering is verwerkt). Voorts geldt dat voor het geval het eigen vermogen groter is dan vijftienvijftig procent (25%) doch kleiner is dan achtentwintig procent (28%) van het totale vermogen volgens de vast te stellen jaarrekening slechts uitkeringen mogelijk zijn indien de algemene vergadering daartoe op voorstel van het bestuur een besluit heeft genomen, met een meerderheid van ten minste twee/derde deel van de uitgebrachte stemmen.
4. Uit de winst wordt allereerst, zo mogelijk, op de cumulatieve preferente aandelen uitgekeerd vier vijf/tiende procent (4,5%) van hetgeen (inclusief agio) op die aandelen is gestort. Het cumulatief preferent dividend wordt berekend naar tijdsgelang indien de betrokken preferente aandelen in de loop van een boekjaar zijn uitgegeven. Indien en voor zover de winst niet voldoende is voor een volledige uitkering als hiervoor bedoeld, zal het tekort, voor zover mogelijk worden uitgekeerd ten laste van de uitkeerbare reserves. Indien en voor zover ook de uitkeerbare reserves niet voldoende zijn voor volledige uitkering zal in de volgende jaren geen uitkering plaatsvinden op de gewone aandelen, zolang het tekort niet volledig is aangezuiverd.
5. Na de in lid 4 beschreven uitkering delen de cumulatief preferente aandelen niet in de winst van vennootschap en wordt aan die houders van aandelen geen verdere uitkering gedaan en heeft evenmin een toevoeging aan de reserverekening die hoort bij deze aandelensoort plaats. De na de in lid 4 beschreven uitkering resterende winst van de vennootschap wordt hier aangeduid met "overwinst". Tot deze overwinst zijn, indien en voor zover deze overwinst uitkeerbaar is, gerechtigd door middel van uitkering indien en voor zover hierna hierin wordt voorzien respectievelijk voor zover daarin niet wordt voorzien door toevoeging van de reserverekening van de houders van gewone aandelen.
6. De algemene vergadering van aandeelhouders kan slechts op voorstel van de vergadering van houders van aandelen besluiten een reserverekening ten behoeve van de aandeelhouders door uitkering geheel of gedeeltelijk op te heffen, indien aan het vereiste van lid 3 is voldaan. In dit geval wordt het bedrag waarop de opheffing betrekking heeft, uitgekeerd aan de houders van de aandelen in verhouding tot het gezamenlijke nominale bedrag van hun aandelen.
7. De algemene vergadering van aandeelhouders kan - zolang jaarlijks op de cumulatief preferente aandelen het daarmee corresponderende bedrag is uitgekeerd - toevoegingen doen aan de winstreserve van de gewone aandelen ten laste van de uitkeerbare reserves.
8. Indien een reserverekening gedurende het jaar verschillende bedragen kent, wordt de vergoeding naar het tijdsevenredige gemiddelde vastgesteld. Indien aandelen gedurende de loop van een jaar zijn ingekocht of uitgegeven delen deze naar rato van het deel van het jaar dat zij waren geplaatst bij anderen dan de vennootschap mee in de winst.
9. Een besluit tot uitkering door de algemene vergadering heeft geen gevolgen tot het bestuur daarvoor goedkeuring heeft verleend. Het bestuur weigert de goedkeuring op de gronden die de wet aangeeft.

# 6

## Controle- verklaring van de onafhankelijke accountant



### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Twence Holding B.V.

#### Verklaring over de jaarrekening 2022

##### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Twence Holding B.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

##### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit financieel jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Twence Holding B.V. te Enschede gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

J56MANKRPEE4-1322410988-136

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Burgemeester Roelenweg 13G, 8021 EV Zwolle, Postbus 513,  
8000 AM Zwolle  
T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

### Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Twence Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Twence Holding B.V. en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij constateren dat de directie niet beschikt over een geformaliseerde frauderisicoanalyse, maar dat deze in ontwikkeling is, zoals genoemd in het onderdeel 'risicomanagement'.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de gedragscode en klokkenluidersregeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersingsmaatregelen.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de directie, juridische zaken en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Hierbij hebben wij ook de analyse meegenomen van de directie, zoals genoemd in het onderdeel 'risicomanagement'. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

<b>Geïdentificeerde frauderisico's</b>	<b>Onze controlewerkzaamheden en observaties</b>
<p><b>Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt</b></p> <p>De directie bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;</li> <li>• schattingen;</li> <li>• significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul>	<p>Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken. Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd.</p> <p>Wij hebben onze controle hoofdzakelijk gegevensgericht ingestoken.</p> <p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat in het betreffende boekjaar beïnvloeden. Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.</p>
<p>Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de directie.</p>	<p>Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de directie, waaronder de voorzieningen. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid bij schattingen.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie.</p>

### Geïdentificeerde frauderisico's

#### Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving ten gevolge van verschuivingen van omzet van geleverde prestaties in het huidige jaar naar de omzetverantwoording van het volgende jaar

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd of er een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude is.

Als gevolg van de prijsvolatiliteit op de energiemarkt zijn de totale resultaten van Twence Holding B.V. in 2022 significant hoger dan gebudgetteerd. De aandeelhouders van Twence Holding B.V. ontvangen een vastgesteld percentage dividend over het nettoresultaat na belastingen. Om, gegeven de prijsvolatiliteit, nu en in de toekomst, een stabiel dividendbeleid te kunnen voeren, zou de directie druk kunnen ervaren om omzet, behorend bij het huidige boekjaar, te verantwoorden in het komende boekjaar.

### Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst ten aanzien van de omzetverantwoording. Wij hebben geen significante tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd.

Wij hebben onze controle ingestoken via een mix van systeem- en gegevensgerichte werkzaamheden.

Wij hebben data-analyses uitgevoerd om afwijkende omzetboekingen in het boekjaar te identificeren en hebben specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het vaststellen of eventuele omzetcrediteringen correct zijn op basis van het moment van prestatielevering.

Per jaareinde hebben wij specifieke werkzaamheden uitgevoerd om mogelijke verschuivingen te identificeren van omzet van geleverde prestatie in het huidige boekjaar naar het volgende boekjaar. Tevens hebben wij op basis van een deelwaarneming de creditnota's getoetst aan de hand van onderliggende brondocumenten. Daarnaast hebben wij op basis van deelwaarnemingen de geleverde prestaties en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan de omzettransacties getoetst aan de hand van de onderliggende verkoopovereenkomsten, leveringsdocumenten, verkoopfacturen en geldontvangsten.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Continuïteit' van hoofdstuk 'Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening' van de jaarrekening heeft de directie haar continuïteitsbeoordeling voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Twence Holding B.V. - J56MANKRPEE4-1322410988-136

Pagina 4 van 8

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de directie te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de directie alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en de directie bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. De directie heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan de begroting 2023 en de (verwachte) ontwikkelingen die zijn beschreven in het bestuursverslag.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche zoals prijsvolatiliteit, winstafstroming en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij de directie over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de directie verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de directie over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

### Verklaring over de in het financieel jaarverslag opgenomen andere informatie

Het financieel jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het financieel jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Twence Holding B.V. - J56MANKRPEE4-1322410988-136

Pagina 5 van 8



## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

### **Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Zwolle, 23 maart 2023  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. M.E. Zeephat RA

*Twence Holding B.V. - J56MANKRPEE4-1322410988-136*

Pagina 6 van 8

## **Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Twence Holding B.V.**

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### **De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

*Twence Holding B.V. - J56MANKRPEE4-1322410988-136*

Pagina 7 van 8



Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

*Twence Holding B.V. - J56MANKRPEE4-1322410988-136*

Pagina 8 van 8

**Bezoekadres**

Boldershoekweg 51  
7554 RT Hengelo

**Postadres**

Postbus 870  
7550 AW Hengelo

**T** +31 (0)74 240 44 44

**E** [info@twence.nl](mailto:info@twence.nl)

**I** [www.twence.nl](http://www.twence.nl)

[www.twence.nl](http://www.twence.nl)

**Twence**<sup>®</sup>