

# Strategisch beleidsplan Twence 2020-2023

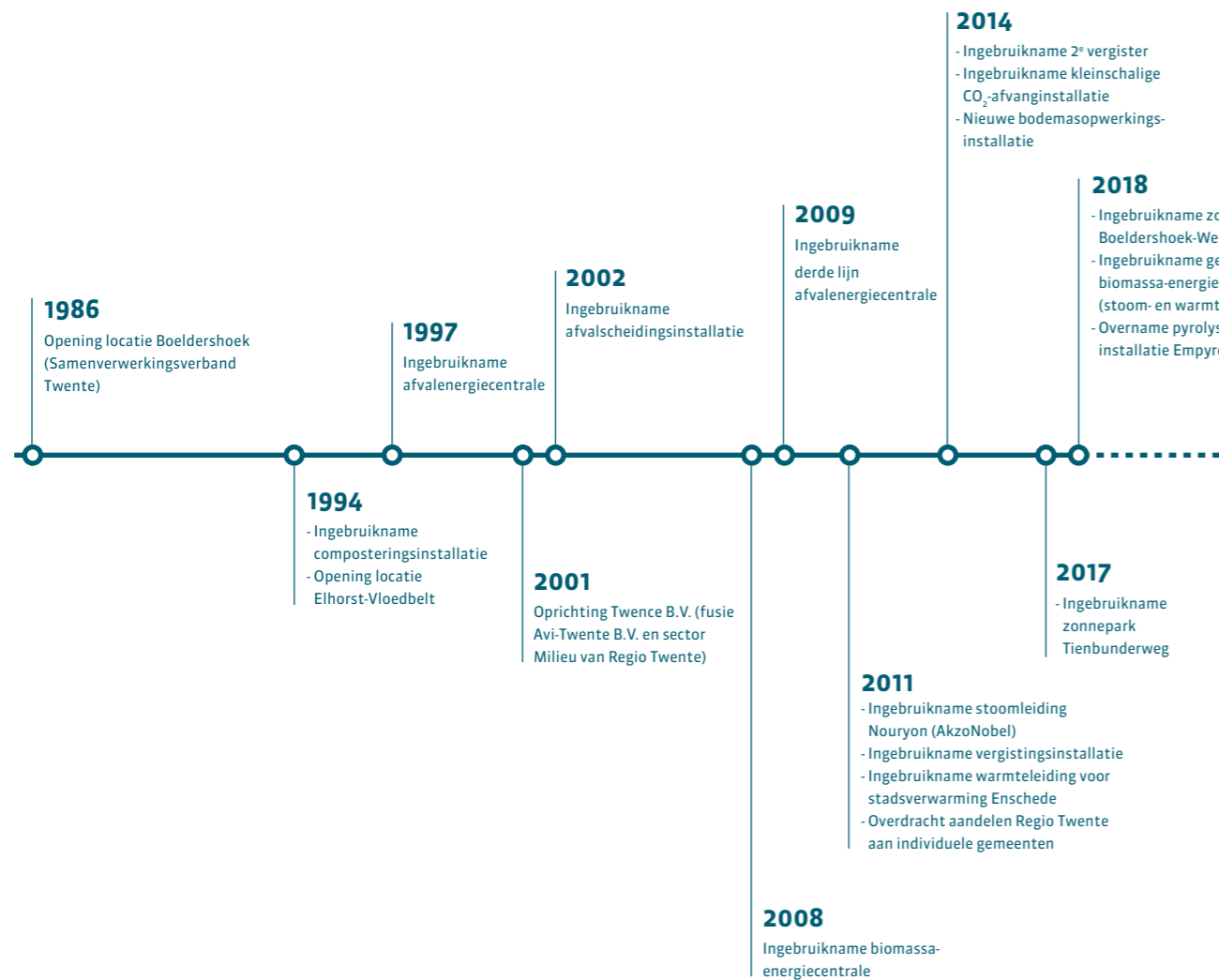
Duurzame bron van  
energie en grondstoffen

12 december 2019



**Twence**<sup>®</sup>

# Historie Twence



# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Structuur van dit beleidsplan</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Uitgangspunten</b>	<b>8</b>
3.1	Strategisch beleidsplan Twence 2016-2019	8
3.2	Onderzoek aandeelhoudersstrategie 2017	10
3.3	Visie en missie	11
<b>4.</b>	<b>Externe en interne analyse</b>	<b>12</b>
4.1	Externe ontwikkelingen	12
4.2	Huidige situatie Twence	15
<b>5.</b>	<b>Strategie 2020-2023</b>	<b>19</b>
5.1	Strategische lijnen	20
5.2	Aandachtspunten bij de uitvoering van de strategie	24
5.3	Specifieke aandeelhoudersvraagstukken beleidsperiode 2020-2023	25
<b>6.</b>	<b>Resultaten van de strategie</b>	<b>26</b>
6.1	Bijdrage aan doelstellingen aandeelhouders	27
6.2	Belang voor de regio	28
6.3	Bedrijfseconomisch perspectief	30
<b>7.</b>	<b>Oog voor risico's</b>	<b>32</b>
<b>8.</b>	<b>Ontwikkelingen op de langere termijn</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>Besturingsprincipes en governance</b>	<b>36</b>
<b>10.</b>	<b>Totstandkoming van dit Strategisch beleidsplan</b>	<b>38</b>





## 1. Samenvatting

Onze samenleving staat aan het begin van een energie- en grondstoffentransitie. Energie zal bijna volledig duurzaam worden opgewekt. Grondstoffen zullen spaarzaam worden gebruikt en zoveel mogelijk worden hergebruikt. Hiervoor moeten enorme stappen worden gezet, ook door Twence en zijn aandeelhouders.

Twence heeft de afgelopen jaren bewezen een aanzienlijke bijdrage te kunnen leveren aan deze transitie. Samen met onze aandeelhouders en partners zullen we de komende jaren de noodzakelijke verdere stappen zetten om een duurzame samenleving te realiseren.

Voor de periode 2020-2023 hebben we de strategische lijnen geactualiseerd, aansluitend op de ontwikkelingen in onze omgeving. In deze periode staan de volgende strategische lijnen centraal:

- I. Een actieve en substantiële bijdrage leveren aan de duurzame regionale energievoorziening*
- II. Meer waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa produceren om daarmee de grondstofkringlopen te sluiten*

In dit Strategisch beleidsplan vindt u onze toelichting hierop. Beide lijnen hangen samen en versterken elkaar. We voeren de strategie uit in nauw overleg met onze aandeelhouders en andere stakeholders.

Twence onderscheidt zich als publieke onderneming door bij al zijn activiteiten de afweging te maken tussen het milieu-, maatschappelijk en financieel belang. Twence neemt actief deel in regionale samenwerkingsverbanden, zoals de Regionale Energie Strategie Twente en Mineral Valley Twente.

Met de uitvoering van de voorgestelde strategie richt Twence zich op het realiseren van de duurzame en circulaire samenleving van de toekomst. Dit stelt de continuïteit van Twence zeker. Daardoor kunnen we ook in de toekomst onze aandeelhouders ondersteunen bij het realiseren van hun duurzaamheidsdoelstellingen, en bijdragen aan de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio.

Hengelo, december 2019



## 2. Structuur van dit beleidsplan

De uitgangssituatie voor dit Strategisch beleidsplan is beschreven in hoofdstuk 3. Belangrijke uitgangspunten zijn het Strategisch beleidsplan 2016-2019 en de resultaten van het onderzoek naar de aandeelhoudersstrategie uit 2017.

Hoofdstuk 4 schetst de huidige situatie van Twence en de relevante externe beleids- en marktontwikkelingen.

Op basis van deze uitgangspunten en ontwikkelingen heeft Twence zijn strategie voor de periode 2020-2023 bepaald. Deze strategie is beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 vindt u de beoogde resultaten van deze strategie.

In hoofdstuk 7 lichten we toe hoe Twence mogelijke risico's voor de bedrijfsvoering beheerst. In hoofdstuk 8 beschrijven we kort een aantal relevante ontwikkelingen voor de langere termijn. In hoofdstuk 9 volgt een toelichting op de besturingsprincipes en de governance bij Twence. Tot slot wordt in hoofdstuk 10 een toelichting gegeven op de totstandkoming van dit Strategisch beleidsplan.





### 3. Uitgangspunten

Conform de statuten stellen de aandeelhouders periodiek het strategisch beleid van Twence vast. Daartoe wordt het Strategisch beleidsplan iedere vier jaar geactualiseerd en afgestemd met de aandeelhouders.

Belangrijke uitgangspunten voor de nieuwe beleidsperiode zijn het Strategisch beleidsplan 2016-2019, de resultaten van het onderzoek naar de aandeelhoudersstrategie uit 2017 en de visie en missie van Twence.

#### 3.1 Strategisch beleidsplan Twence 2016-2019

In het voorjaar van 2018 hebben Twence en de aandeelhouders de uitvoering van het Strategisch beleidsplan 2016-2019 geëvalueerd. De hoofddoelstelling voor die periode was: "We intensiveren de transitie van Twence tot een grondstoffen- en energiebedrijf. Daarvoor optimaliseren we de bestaande installaties en ontwikkelen we nieuwe bedrijfsactiviteiten." Gezien de noodzakelijke energie- en grondstoffentransitie is deze hoofdlijn nog steeds actueel.

In de periode 2016-2019 stonden de volgende strategische lijnen centraal:

- I. Bestaande installaties optimaal gebruiken en verbeteren
- II. Meer grondstoffen winnen uit afval, reststromen en biomassa
- III. Meer duurzame energie opwekken uit hernieuwbare energiebronnen

In de evaluatie hebben we geconstateerd dat Twence belangrijke stappen heeft gezet in de transitie naar een grondstoffen- en energiebedrijf. Voor de productie van duurzame energie heeft Twence onder meer twee grootschalige zonneparken gerealiseerd. Ook is de biomassa-energiecentrale omgebouwd, zodat deze warmte en stoom kan leveren. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke toename van de duurzame energieproductie.

Om meer grondstoffen uit afval, reststromen en biomassa terug te winnen heeft Twence diverse initiatieven gestart. Twence onderzoekt op dit moment bijvoorbeeld de mogelijkheden van grootschalige afvang van CO<sub>2</sub> uit de rookgassen van de afvalenergiecentrale. Ook werken we aan de verdere kwaliteitsverbetering van de bodemassen, zodat deze beter als product toepasbaar zijn.

Door de synergie tussen de bestaande installaties verder te benutten en door technische verbeteringen door te voeren heeft Twence de prestaties van zijn installaties verder verbeterd. Daardoor is het milieurendement van onze bedrijfsvoering toegenomen.



In 2017/2018  
heeft Twence twee  
grootschalige  
zonneparken  
gerealiseerd

### 3.2 Onderzoek aandeelhoudersstrategie 2017

In 2016/2017 hebben de aandeelhouders uitgebreid stilgestaan bij hun aandeelhouderschap bij Twence en de rol die Twence voor de aandeelhouders kan vervullen.

De aandeelhoudersvergadering heeft in december 2017 met een grote meerderheid van stemmen besloten dat Twence zich verder dient te ontwikkelen als Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in overheidshanden. Met name de bijdrage die Twence kan leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders wordt als publieke taak beschouwd. De in de algemene vergadering vastgestelde kaders en uitgangspunten voor Twence als 'duurzaamheidsbevorderaar' zijn geïntegreerd in dit Strategisch beleidsplan.

In lijn met de strategie is Twence blijvend op zoek naar nieuwe aandeelhouders die bijdragen aan de continuïteit. In 2016 heeft de stad Münster aangegeven te willen toetreden als aandeelhouder. De zittende aandeelhouders hebben hierop positief gereageerd. Vooruitlopend op dit aandeelhouderschap is per 1 januari 2019 een communale samenwerking tussen Münster en het merendeel van de aandeelhoudende gemeenten gestart.



Twence ontwikkelt zich als Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in overheidshanden

### 3.3 Visie en missie Twence

Bij de evaluatie van het Strategisch beleidsplan 2016-2019 is geconstateerd dat het wenselijk is om de visie en missie van Twence op onderdelen aan te passen, zodat deze beter aansluiten op de actualiteit. Op 6 december 2018 zijn onderstaande visie en missie door de algemene vergadering van aandeelhouders vastgesteld.

#### Visie

Het is onze overtuiging dat vergaande reductie van de uitstoot van broeikasgassen en spaarzaam gebruik van onze natuurlijke hulpbronnen noodzakelijk zijn voor een gezond en houdbaar leefklimaat. Grondstoffen in materialen en producten blijven onderdeel uitmaken van de kringloop en voor alle producten uit fossiele bronnen bestaat een duurzaam alternatief. Energie wordt in de toekomst volledig opgewekt uit hernieuwbare bronnen.

#### Missie

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.

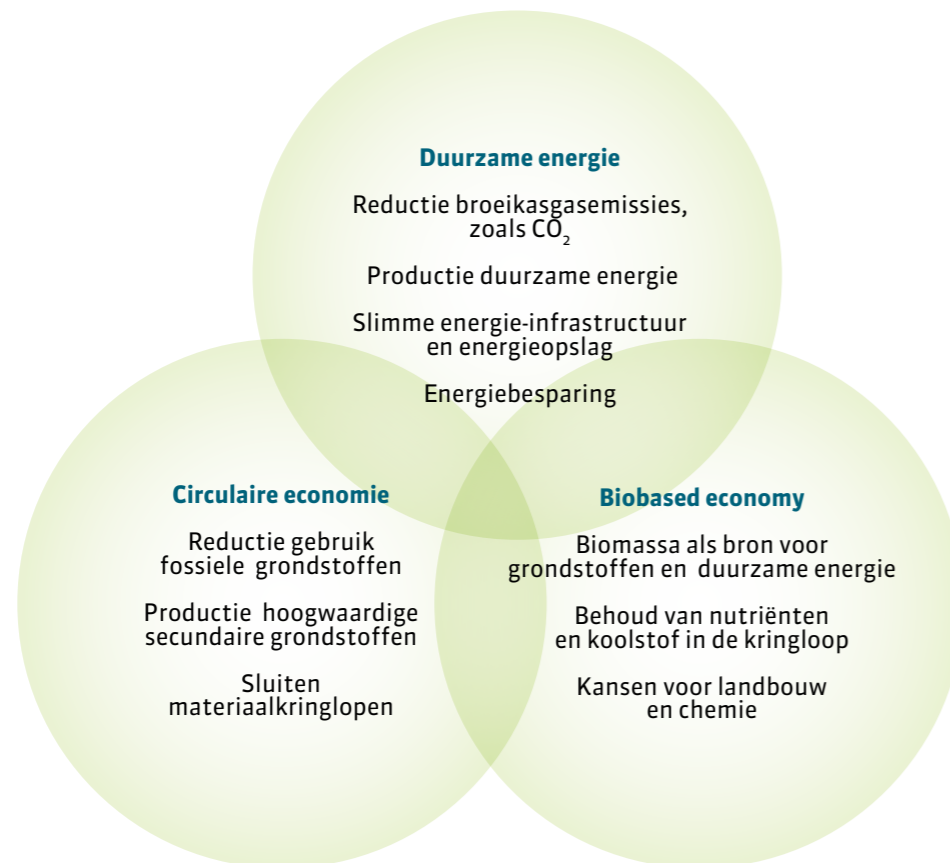
Twence zet zich in zodat een maximum aan waardevolle materialen in de kringloop behouden blijft. Wij produceren grondstoffen en energie(dragers) uit afval, biomassa, reststromen en andere hernieuwbare bronnen.

Dit doen wij ketengericht, met passie, innovatief en bedrijfseconomisch verantwoord. 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.

## 4. Externe en interne analyse

### 4.1 Externe ontwikkelingen

We staan aan het begin van de transitie naar een samenleving die in 2050 nagenoeg volledig wordt voorzien van duurzame energie, waarin spaarzaam wordt omgegaan met grondstoffen en deze zoveel mogelijk worden hergebruikt. Volgens het Klimaatakkoord van Parijs moeten we de komende decennia van fossiele brandstoffen overstappen naar volledig duurzame energiebronnen. In het huidige klimaatbeleid hebben de thema's circulaire economie, duurzame energie en biobased economy een belangrijke positie.



Het Nederlandse duurzaamheidsbeleid heeft als doel de emissie van broeikasgassen te beperken door het gebruik van primaire grondstoffen en fossiele brandstoffen terug te dringen. De afvang van fossiele CO<sub>2</sub> en de productie van hoogwaardige secundaire grondstoffen kan hier verder aan bijdragen. In onze samenleving moeten hiervoor productiemiddelen, dienstverlening en consumptiepatronen worden aangepast. Actueel is de overheidsdoelstelling dat industrie en huishoudens het gebruik van aardgas op korte termijn drastisch moeten beperken. Enkele grote bedrijven in onze regio hebben de opdracht gekregen om vóór 2022 van aardgas over te stappen op een duurzame energiebron. Tevens moeten de Nederlandse gemeenten vóór 2022 een warmteplan opstellen voor de wijken die vóór 2030 aardgasvrij moeten zijn.

De aandeelhoudende gemeenten hebben de nationale duurzaamheidsdoelstellingen omarmd. Deze worden onder meer verder uitgewerkt in de Regionale Energie Strategieën voor Twente en de Achterhoek, Afvalloos Twente, Mineral Valley Twente en in de beleidsdoelstellingen van de individuele aandeelhouders.

De vereiste transitie vraagt een forse inspanning en een actieve houding van overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers. Deze enorme opgave kan alleen gerealiseerd worden als zowel lokale als grootschalige initiatieven worden uitgevoerd en op korte termijn concrete stappen worden gezet.

### Marktontwikkelingen

Doordat Europa beperkt over primaire grondstoffen beschikt, groeit de markt voor secundaire grondstoffen die in de afval- en materialenkringloop worden teruggewonnen. Europese doelstellingen voor 2035 zijn gericht op recycling en het beperken van het storten van afvalstromen. De markten voor secundaire grondstoffen zijn kansrijk, maar moeten nog substantieel worden doorontwikkeld. De kwaliteit van de verwerking moet verder verbeterd worden om hoogwaardige secundaire grondstoffen in de kringloop te kunnen houden, met een bedrijfseconomisch verantwoord rendement.

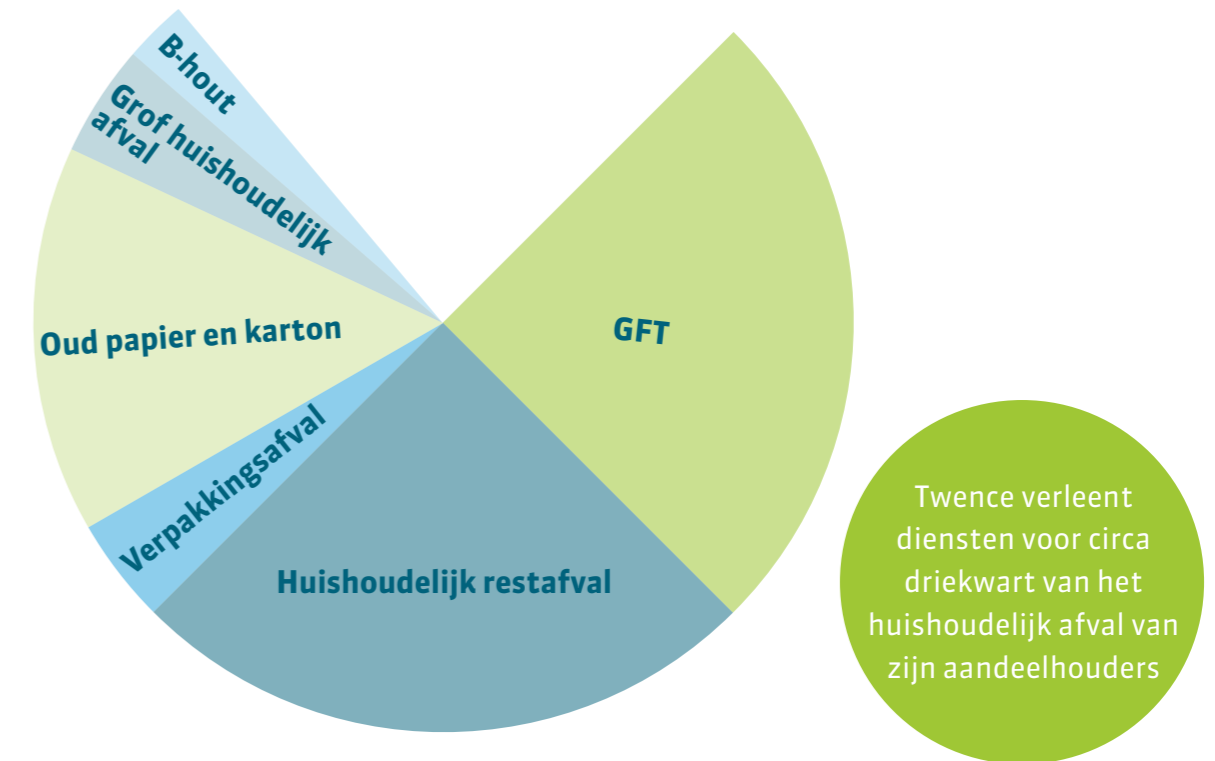
Door de economische groei neemt de productie van afval in Nederland toe. Ook in de ons omringende landen is dit de trend. Gecombineerd met de aangescherpte verwerkingsdoelstellingen en de striktere kwaliteitseisen, is de verwachting dat er de komende decennia in de West-Europese markt meer brandbaar restafval beschikbaar is dan er verwerkingscapaciteit is. Thermische verwerking van brandbaar restafval in afvalenergiecentrales houdt daarom een volwaardige positie in de circulaire economie, zeker als deze centrales een hoog energetisch rendement hebben en er zoveel mogelijk grondstoffen en CO<sub>2</sub> worden teruggewonnen.

In Nederland wordt ingezet op verdere reductie van het huishoudelijk restafval. Hierdoor daalt het aandeel huishoudelijk restafval dat aan de Nederlandse afvalenergiecentrales wordt aangeboden. Het aanbod aan gescheiden ingezamelde afvalstromen stijgt. De toenemende verontreiniging van deze stromen vormt een punt van aandacht, omdat dit de recycling ervan bemoeilijkt.

De energiemarkt blijft in ontwikkeling, ook door politieke en technologische factoren. Aardgas zal worden uitgefaseerd. Via warmtenetwerken, die worden gevoed door onder andere restwarmte en geothermie, zal worden voorzien in de warmtevraag. Dit zal afhankelijk van de lokale situatie worden aangevuld met oplossingen die gebaseerd zijn op duurzame elektriciteit. De veranderingen zullen impact hebben op de energie-infrastructuur die nodig is om vraag en aanbod goed op elkaar af te stemmen.

## 4.2 Huidige situatie Twence

Twence is opgericht door de Twentse gemeenten, vanuit de gedachte dat samen meer bereikt kan worden op het gebied van afvalverwerking en duurzaamheid dan door elke gemeente afzonderlijk. Aansluitend op steeds veranderende wet- en regelgeving en vooruitlopend op maatschappelijke en marktontwikkelingen is Twence gegroeid tot een innovatieve onderneming met een breed spectrum aan bedrijfsactiviteiten. De tijdlijn op pagina 2 geeft een overzicht van de ontwikkeling van Twence. De afbeelding op pagina 17 toont een overzicht van de installaties van Twence.



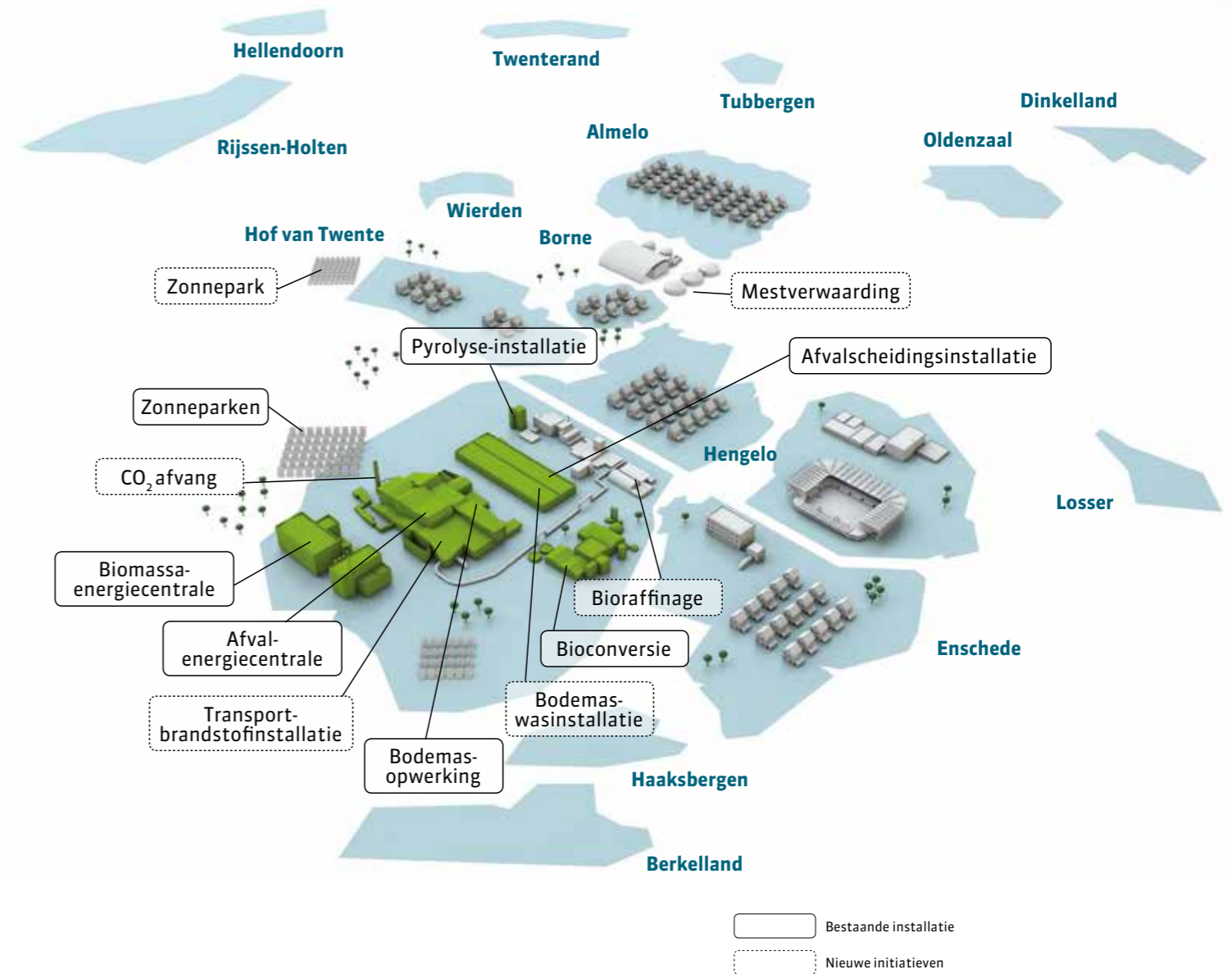


Twence beschikt over gespecialiseerde en goed onderhouden high-tech installaties. Hiermee zetten we op grote schaal afvalreststromen en biomassa om in (duurzame) energie en in verschillende grondstoffen en herbruikbare materialen (zoals metalen en compost). Met ingang van 2019 heeft Twence de pyrolyse-installatie Empyro overgenomen. De samenhang tussen alle activiteiten maakt Twence uniek in Nederland en geeft veel synergiemogelijkheden in de bedrijfsvoering. Hiermee onderscheidt Twence zich van soortgelijke bedrijven in de branche, waardoor Twence een competitief voordeel heeft. Twence beschikt over diverse goed bereikbare locaties. Dankzij de ligging in de nabijheid van industrie en steden heeft Twence goede mogelijkheden om de opgewekte energie af te zetten in de directe omgeving.

Onze producten en diensten leveren we aan een breed palet van klanten in Nederland, Duitsland en Engeland. De geleidelijke groei van Twence resulteerde de afgelopen jaren in een verdubbeling van de netto-omzet (2001: € 53 miljoen - 2018: € 105 miljoen) en een gemiddeld rendement op het eigen vermogen van circa tien procent.

Twence is een gezonde, groeiende organisatie met betrokken en goed opgeleide medewerkers. Het personeelsbestand groeide van 147 FTE in 2001 naar 234 FTE in 2018. We bieden daarnaast een aanzienlijke indirecte werkgelegenheid, vooral in de regionale maak-, transport- en kennisindustrie. Gezien het huidige economische klimaat heeft behoud van voldoende goed opgeleide medewerkers de volle aandacht.

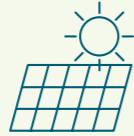
Twence levert elektriciteit en warmte voor een equivalent van respectievelijk 165.000 en 50.000 huishoudens



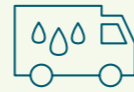
## Energievoorziening



Warmte- en stoomlevering voor stadsverwarming en industriële grootverbruikers



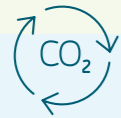
Grootschalige zonneparken op eigen terrein of grondgebied aandeelhouders



Productie transportbrandstoffen voor verduurzaming vervoer



Nutriënten en energie uit mestvervaardingsinstallatie



Grootschalige afvangst CO<sub>2</sub> voor hergebruik



Bodemaswasinstallatie voor opwerking bodemassen tot vrij toepasbare bouwstof

Mogelijke initiatieven 2020-2023

## Sluiten grondstofkringlopen

## 5. Strategie 2020-2023

Twence zal in de beleidsperiode 2020-2023 een aanzienlijke bijdrage leveren aan de realisatie van de energie- en grondstoffentransitie waarvoor de samenleving, de aandeelhouders en Twence staan.

Voor de periode 2020-2023 zijn de strategische lijnen van Twence als volgt:

- I Een actieve en substantiële bijdrage leveren aan de duurzame regionale energievoorziening
- II Meer waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa produceren om daarmee de grondstofkringlopen te sluiten

De strategische lijnen hangen nauw samen en versterken elkaar. We lichten de lijnen hierna toe.



Twence levert een nadrukkelijke bijdrage aan het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen



## 5.1 Strategische lijnen

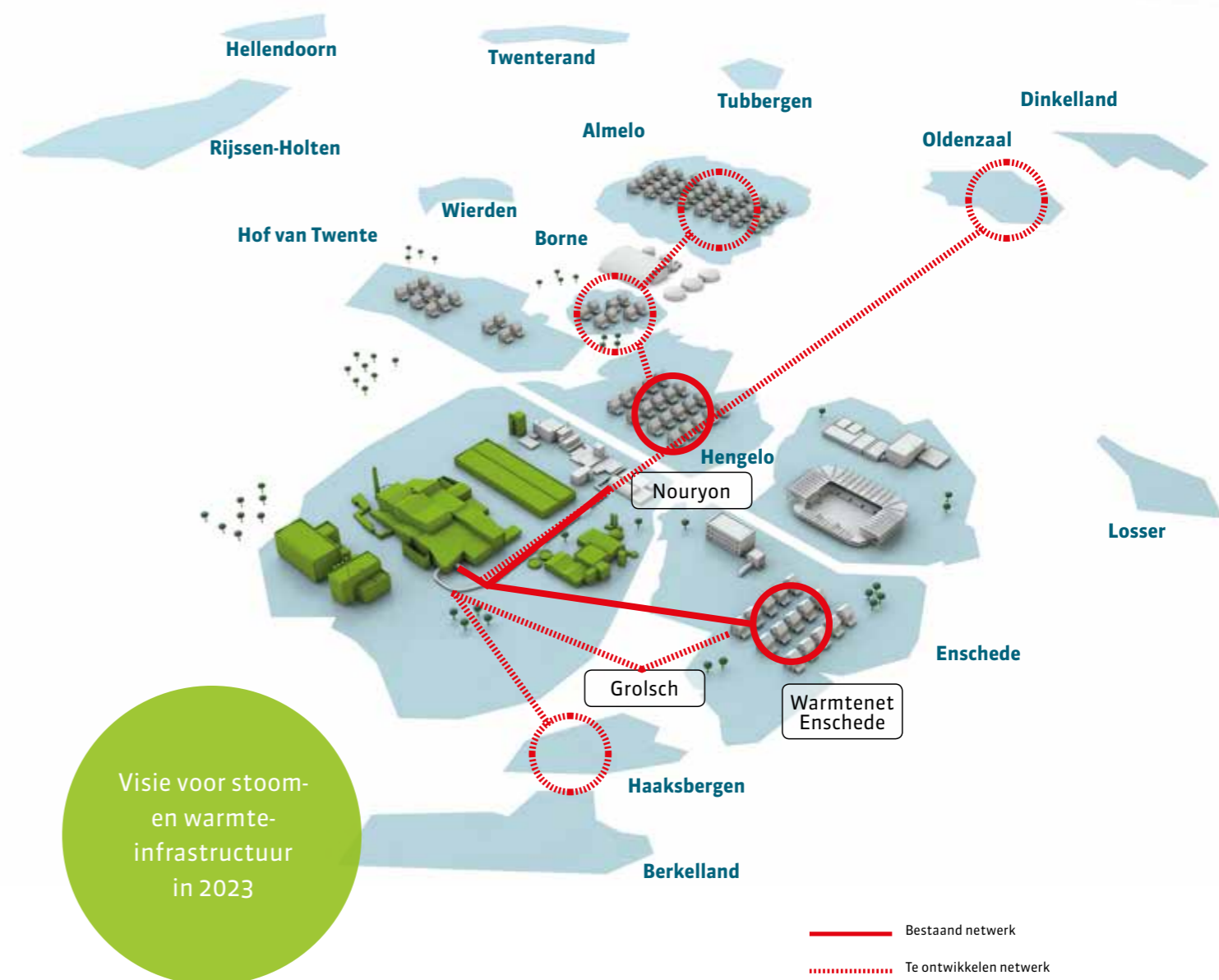
### I. Een actieve en substantiële bijdrage leveren aan de duurzame regionale energievoorziening

De komende jaren gaat Twence zijn duurzame energieproductie uitbreiden en werken aan oplossingen om de energie van Twence beschikbaar te maken voor de regionale energievoorziening. Twence levert daarmee een nadrukkelijke bijdrage aan het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen, waaronder aardgas. Samenwerking met netwerkbedrijven, overheden en regionale partners is daarbij van belang. Twence neemt hierin een actieve en verbindende rol in.

Doordat Twence zijn spectrum aan productiefaciliteiten en energiedragers zal uitbreiden, kan Twence zich verder ontwikkelen tot regionaal energieknooppunt. Daarbij kan Twence telkens de afweging maken welke mix aan duurzame energie en energiedragers het meest gewenst is voor de regio. Op die manier zorgen we voor een betrouwbare energievoorziening.

Mogelijke initiatieven als onderdeel van deze strategische lijn zijn:

- Uitbreiding van de warmte- en stoomlevering aan stedelijke warmtenetten en industriële grootverbruikers. Hiermee kan meer energie van Twence beschikbaar worden gesteld aan huishoudens en de regionale industrie. Het daarvoor benodigde stoom- en warmtenetwerk is een groeimodel, waarop in de loop van de tijd nieuwe productiefaciliteiten kunnen worden aangesloten. De verduurzaming van de energievraag in plattelandsgemeenten is een complex vraagstuk, mede omdat een geconcentreerde vraag naar energie ontbreekt. Twence zal met de individuele gemeenten in gesprek gaan om te beoordelen op welke wijze aangesloten kan worden bij de lokale omstandigheden. De Regionale Energie Strategieën kunnen mede richting geven en tot oplossingsrichtingen leiden waaraan Twence kan bijdragen, zoals een biogasinfrastructuur of op het gebied van zon- en windenergie.
- Realisatie van grootschalige zonneparken op onze eigen terreinen of op het grondgebied van de aandeelhouders.
- Productie van energiedragers en alternatieve brandstoffen die eenvoudig op te slaan en te transporteren zijn. De inzet van deze energiedragers geeft meer flexibiliteit om de vraag en het aanbod van energie op elkaar af te stemmen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden transportbrandstoffen voor de verduurzaming van het vervoer in de regio.



## II. Meer waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa produceren om daarmee de grondstofkringlopen te sluiten

Twence gaat samen met (regionale) partners verdere stappen zetten om de kwaliteit van teruggewonnen grondstoffen te verbeteren. Hiermee wordt hoogwaardiger hergebruik van grondstoffen en materialen mogelijk en kunnen de grondstofkringlopen worden gesloten.

Om de inzet van fossiele koolstofbronnen en CO<sub>2</sub>-emissies te reduceren, gaat Twence onderzoek doen naar mogelijkheden om koolstof uit afvalstoffen, biomassa en rookgassen terug te winnen voor hergebruik. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een bioraffinage-installatie voor de productie van basisgrondstoffen voor de chemische industrie of aan de productie van polymeren uit verpakkingsafval door chemische recycling. Als stap in de biobased economy zal Twence starten met de productie van nutriënten uit biomassastromen.

Mogelijke initiatieven als onderdeel van deze strategische lijn zijn:

- Realisatie van een installatie om meer CO<sub>2</sub> af te vangen uit de rookgassen van de afvalenergiecentrale. Op korte termijn kan de CO<sub>2</sub> worden ingezet als groeistof in de glastuinbouw. Voor de langere termijn wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om uit CO<sub>2</sub> koolstof als grondstof terug te winnen, en te behouden voor diverse toepassingen in de industrie en voor de ontwikkeling van alternatieve brandstoffen.
- Realisatie van een bodemaswasinstallatie om de bodemassen uit de afvalenergiecentrale op te werken. Hierdoor kunnen deze bodemassen als alternatieve vrij toepasbare bouwstof worden ingezet ter vervanging van primaire bouwstoffen. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik als fundatiemateriaal of vervanger van grind in straatklinkers.
- Realisatie van een mestvervaardingsinstallatie voor de productie van nutriënten en energie uit mest. Deze installatie maakt het voor de regionale agrarische sector mogelijk om mest verantwoord lokaal te laten verwerken.



De bodemassen van Twence kunnen als bouwstof worden toegepast, bijvoorbeeld in straatklinkers



## 5.2 Aandachtspunten bij de uitvoering van de strategie

### Aandacht voor de aandeelhouder

Twence draagt in belangrijke mate bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen van zijn aandeelhouders. Via Twence kunnen zij activiteiten uitvoeren met een maatschappelijke meerwaarde, die in onvoldoende mate door de markt worden opgepakt. Daarbij kunnen de aandeelhouders als launching customer optreden, zodat waardevolle initiatieven versneld uitgevoerd kunnen worden. Twence kan ondersteuning bieden aan aandeelhouders bij (onderzoek naar) regionale en lokale activiteiten op het gebied van grondstoffen en energie. Daarnaast bieden wij onze aandeelhouders oplossingen voor activiteiten die we niet zelf uitvoeren, zoals contractbeheer voor verpakkingsafval en oud papier.

We blijven met de aandeelhouders in gesprek hoe de verantwoorde verwerking van huishoudelijke afvalstromen kan worden gerealiseerd. We kijken naar nieuwe verwerkingsmogelijkheden en onderzoeken in hoeverre de grondstoffen die door Twence worden teruggewonnen, meegeteld kunnen worden in de VANG-doelstellingen (Van Afval Naar Grondstof). Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan bouwstoffen uit bodemassen of afgevangen CO<sub>2</sub> die wordt hergebruikt.

### Aandacht voor samenleving, stakeholders en werknemers

Twence onderscheidt zich als publieke onderneming door bij al zijn activiteiten de afweging te maken van het milieu-, maatschappelijk en financieel belang. We communiceren open en proactief om alle stakeholders tijdig te betrekken bij relevante ontwikkelingen en de ruimtelijke inpassing van nieuwe initiatieven. Onze eigen werknemers bieden we continuïteit, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden.

### Efficiënte bedrijfsvoering

Aansluitend bij zijn kerncompetenties concentreert Twence zich op het exploiteren en ontwikkelen van grootschalige installaties. Dit kunnen activiteiten zijn op eigen grondgebied, maar ook grootschalige activiteiten binnen het grondgebied van de aandeelhouders. Twence benut de synergiemogelijkheden tussen de installaties zo goed mogelijk. Mede door goed onderhoud wordt de levensduur van de installaties verlengd en garanderen we de continuïteit van onze dienstverlening. Daardoor kan Twence over een gezonde financiële basis blijven beschikken.

### Samenwerking met partners

Gerichte samenwerking met partners is van belang om de regionale energie- en grondstoffen-transitie te realiseren. Mede door onze relaties met kennis- en onderzoeksinstituten beschikken we over innovatiekracht en zijn we in staat om nieuwe diensten en producten te ontwikkelen. Partners zijn bijvoorbeeld netwerkbedrijven, inzamelbedrijven, industriële bedrijven, producenten en overheden. Zowel grootschalige als kleinschalige initiatieven zijn vereist om de transitie te realiseren. Afstemming in regionaal verband is van belang. Twence neemt daarom actief deel in diverse regionale samenwerkingsverbanden, zoals de Regionale Energie Strategie Twente, Bio-energiecluster Oost-Nederland en Mineral Valley Twente. Ook is Twence actief betrokken bij andere regionale initiatieven, zoals het programma Nieuwe Energie Overijssel, Afvalloos Twente en Onder Twente.

## 5.3 Specifieke aandeelhoudersvraagstukken in beleidsperiode 2020-2023

In de beleidsperiode 2020-2023 spelen een aantal specifieke vraagstukken bij onze aandeelhouders:

- Twence en de aandeelhouders zullen in overleg bepalen hoe de verlenging van de leverings- en verwerkingsovereenkomst voor gebonden stromen (die per 1 juli 2022 afloopt) het beste ingevuld kan worden.
- Het huidige tarieven- en dividendbeleid loopt van 2018-2022. In overleg zal het beleid voor de periode na 2022 worden opgesteld.
- Toetreding van nieuwe aandeelhouders, met focus op het Euregiogebied. De verwachting is dat vanuit de communale samenwerking in de beleidsperiode 2020-2023 het aandeelhouderschap van Münster gerealiseerd wordt. Andere overheden in het Duitse grensgebied volgen deze ontwikkeling met belangstelling. Mogelijk kan het aandeelhouderschap van gemeenten in de Achterhoek verder uitgebreid worden.

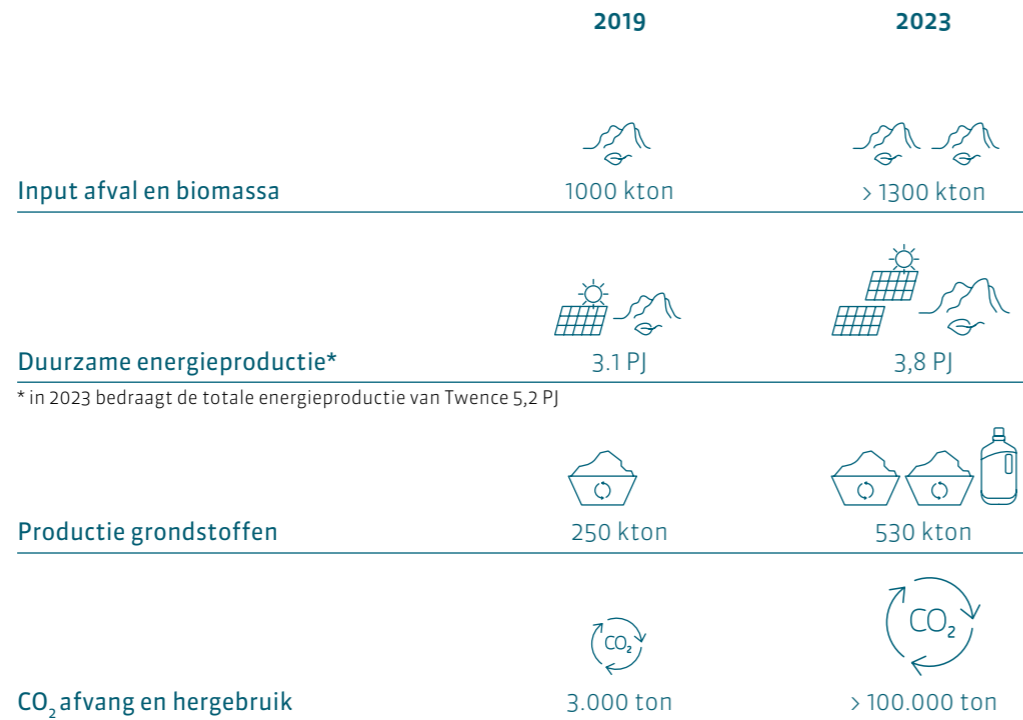
---

### Twence biedt zijn aandeelhouders:

- Bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen
  - Verantwoorde verwerking van huishoudelijke afvalstromen
  - Jaarlijkse evenwichtige dividenduitkering
  - Bijdrage aan behoud en groei van regionale economie en werkgelegenheid
-

## 6. Resultaten van de strategie

In dit hoofdstuk worden de verwachte resultaten van de strategie toegelicht.



### 6.1 Bijdrage aan doelstellingen aandeelhouders

Met de voorgestelde strategie helpt Twence zijn aandeelhouders om hun duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Door meer duurzame energie te produceren en door duurzame energieoplossingen levert Twence een belangrijke bijdrage aan de reductie van de inzet van fossiele brandstoffen en de CO<sub>2</sub>-uitstoot en aan de realisatie van een duurzame regionale energievoorziening. De duurzaamheidsprestaties van Twence worden naar rato van het aandeelhouderschap toegerekend aan alle aandeelhouders.

Twence blijft zorgen voor de duurzame verwerking van huishoudelijke afvalstoffen. Deze worden steeds beter opgewerkt tot hoogwaardige nieuwe grondstoffen, die als alternatief kunnen dienen voor fossiele grondstoffen. Twence levert daarmee een bijdrage aan het afvalbeleid van de aandeelhouders, waarbij we rekening houden met de milieuprestaties, kosten en de dienstverlening aan de burgers.

Dankzij afspraken over rendementscriteria in combinatie met een efficiënte bedrijfsvoering is het uit te keren dividend evenwichtig en voorspelbaar. Veertig procent van de winst na belasting wordt als dividend uitgekeerd en indien de wettelijke uitkeringstoets dat toestaat kan deze uitkering worden verhoogd tot vijftig procent. Het dividend wordt naar rato van het aandeelhouderschap toegerekend aan de individuele aandeelhouders.

Twence blijft  
zorgen voor de  
duurzame verwerking  
van huishoudelijke  
afvalstoffen

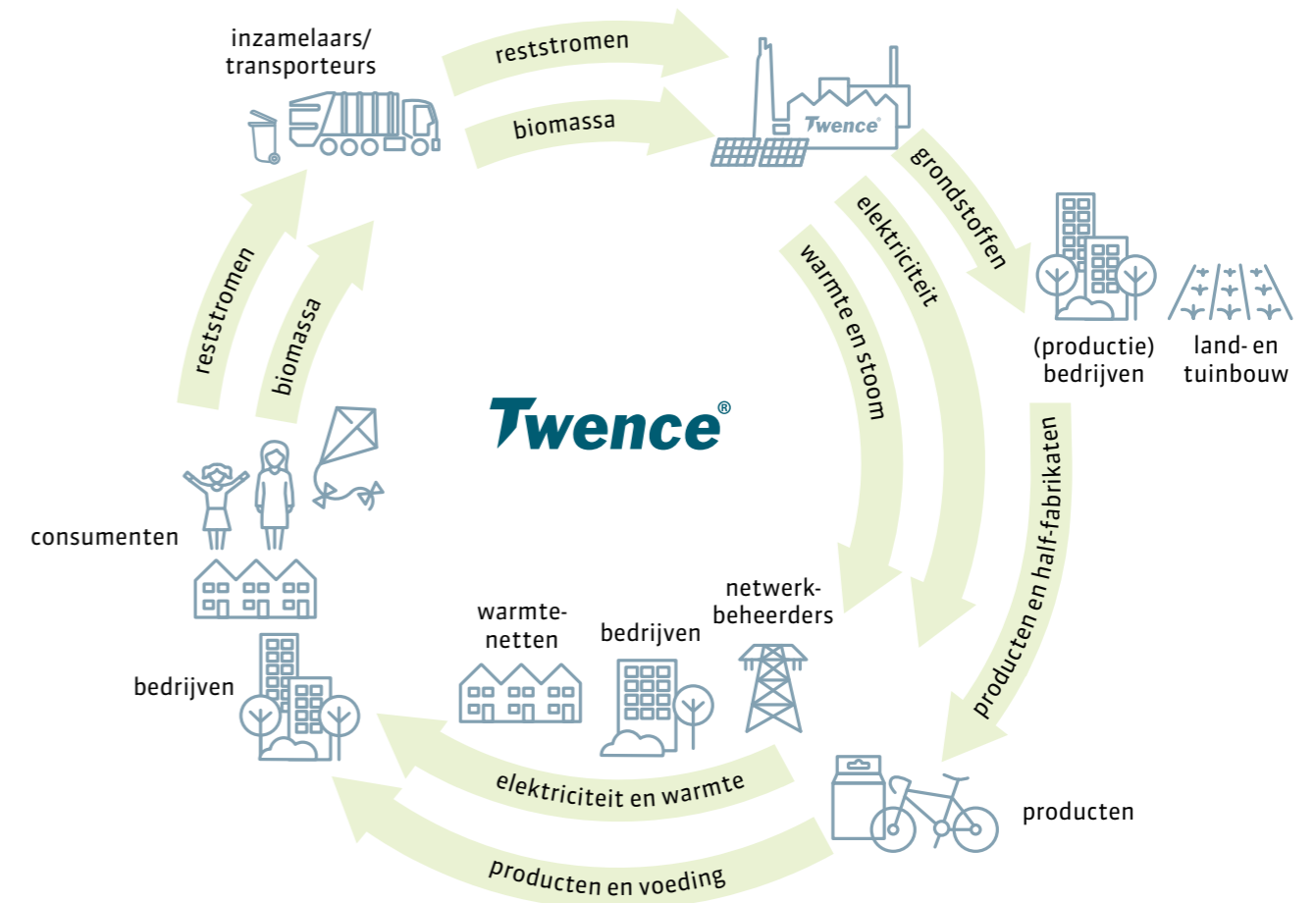


## 6.2 Belang voor de regio

Twence draagt met zijn producten, regionale dienstverlening en de verbinding met relevante stakeholders in belangrijke mate bij aan de maatschappelijke, economische en duurzame ontwikkeling van de (Eu)regio.

Voorbeelden zijn:

- Bijdragen aan de verduurzaming van het energieverbruik van huishoudens, regionale industrie en grootverbruikers door elektriciteits-, stoom- en warmtelevering, door de ontwikkeling van energiedragers/duurzame brandstoffen en door de ontwikkeling van nieuwe duurzame energieoplossingen.
- Bijdragen aan het sluiten van (Eu)regionale materialenkringlopen. Bijvoorbeeld door productie van secundaire bouwmaterialen die kunnen worden toegepast in infrastructurele werken en bouwwerken, en door terugwinning van nutriënten ter verbetering van de bodemvruchtbaarheid.
- Oplossingen bieden voor regionale vraagstukken die in mindere mate door de markt worden opgepakt. Een voorbeeld is het bieden van een oplossing voor het mestoverschot in Oost-Nederland, waardoor we bijdragen aan het behoud van de vitaliteit van de agrarische sector.
- Samenwerking met kennisinstellingen en regionale partners. Als partner en launching customer draagt Twence bij aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën voor afvalverwerking, grondstoffenterugwinning en duurzame energieoplossingen.
- Zorgen voor directe en indirecte werkgelegenheid. Een duurzaam vestigingsklimaat met duurzame energie en duurzaam geproduceerde grondstoffen is in toenemende mate een belangrijke vestigingsfactor voor bedrijven. Dit draagt zowel bij aan behoud van bedrijven in de regio als aan het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid. Twence draagt zo actief bij aan de groei van hoogwaardige werkgelegenheid en het behoud van kennis in de regio.



### 6.3 Bedrijfseconomisch perspectief

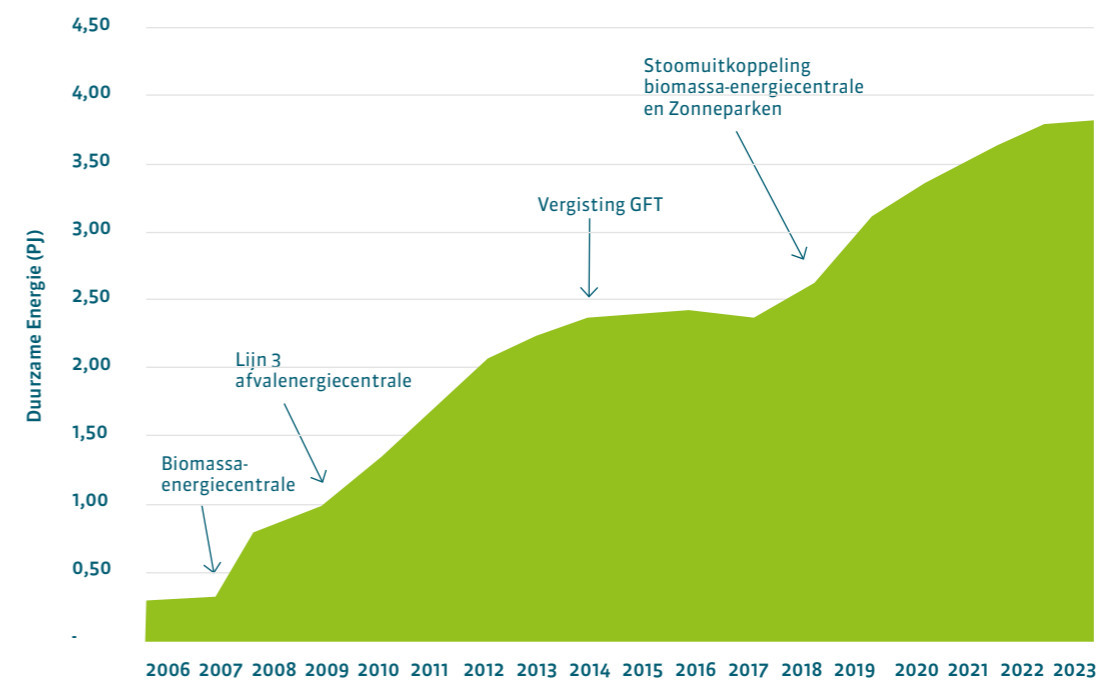
Het onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van het aantal arbeidsplaatsen en enkele financiële kengetallen voor de periode tot en met 2023. De verwachte resultaten in deze periode vormen een goede basis voor de continuïteit en het waardebehoud van Twence op de lange termijn. Met deze financiële basis blijft Twence over voldoende investeringsruimte beschikken om nieuwe duurzame initiatieven te kunnen realiseren.

	2001	2018	2023
FTE (aantal)	147	234	275
Omzet (mln.)	€ 53	€ 105	> € 150
Resultaat na belasting (mln.)	€ 3,2	€ 14,5	> € 17
Rendement op eigen vermogen	3%	11%	> 10%

Twence behoudt  
zijn gezonde  
financiële basis

De duurzame energie  
van Twence wordt  
toegerekend aan de  
aandeelhouders

### Ontwikkeling levering Duurzame Energie Twence



## 7. Oog voor risico's

Twence zorgt bij zijn huidige en toekomstige activiteiten voor een actieve beheersing van risico's, zodat alle activiteiten verantwoord worden uitgevoerd. In deze paragraaf wordt bij de belangrijkste risico's voor de komende periode stilgestaan.

### **Aanbod inputstromen**

Twence is een kapitaalintensief bedrijf. Borging van de vollast en de inzetbaarheid van de installaties heeft dan ook onze volle aandacht, ook om langjarig voldoende duurzame energie te kunnen produceren voor bedrijven en warmtenetwerken in onze omgeving. Op basis van marktontwikkelingen actualiseren we jaarlijks het inputportfolio. Onze strategie is erop gericht om voor een aantal jaren vooruit voldoende materiaal te contracteren met een gepaste spreiding van contracten, bij voorkeur in het Nederlands-Duitse grensgebied.

### **Brandpreventie**

Vanzelfsprekend probeert Twence het risico op branden zo goed mogelijk uit te sluiten. Preventieve maatregelen helpen om te voorkomen dat er brand uitbreekt. Dankzij goed opgeleid personeel en nauwe afstemming met de hulpdiensten in de regio kan in geval van brand adequaat gehandeld worden.

### **Energie- en grondstoffenprijzen**

Ongeveer de helft van de inkomsten van Twence komt uit de verkoop van energie en grondstoffen. Deze opbrengsten volgen mondiale marktontwikkelingen, waardoor deze in de tijd kunnen fluctueren en soms lastig te voorspellen zijn. Hier houden we rekening mee in ons portfolio. Door energie gespreid te verkopen en het afsluiten van langjarige afspraken met afnemers van grondstoffen beperkt Twence het risico en zorgt daarmee voor een voorspelbaar resultaat.

### **Voldoende fysieke ontwikkelingsruimte**

De voorgenomen initiatieven van Twence hebben impact op de fysieke ruimte binnen en buiten de terreinen van Twence. We gaan vroegtijdig in gesprek met de betrokken gemeenten en andere stakeholders om te beoordelen hoe we de beperkt beschikbare ruimte optimaal kunnen inzetten voor nieuwe initiatieven.







## 8. Ontwikkelingen op de langere termijn

Dit Strategisch beleidsplan betreft de periode 2020-2023. Voor de langere termijn verwachten we dat op onderstaande gebieden ontwikkelingen zullen plaatsvinden met impact voor Twence. Gedurende de looptijd van het Strategisch beleidsplan volgen we deze ontwikkelingen actief om te bepalen hoe Twence hierop adequaat kan inspelen.

- Uitbreiden warmtenetten en ontwikkeling biogasnetwerken, inclusief benodigde infrastructuur die over langere tijd wordt afgeschreven.
- Aandacht voor de continuïteit van de warmtevoorziening in relatie tot het beleid dat onder meer gericht is op het verminderen van de hoeveelheid brandbaar restafval.
- Opslag van energie, zodat fluctuaties in vraag en aanbod kunnen worden opgevangen.
- Verdere ontwikkeling van de biobased economy. Dit staat nog in de kinderschoenen, maar door de intensivering van onderzoeken worden interessante doorbraken verwacht.
- Verdere mogelijkheden in het sluiten van de koolstof- en andere grondstoffenketens. Deze ontwikkeling zal zorgen voor nieuwe product-markt combinaties.
- Geothermie. Vanwege het innovatieve karakter van deze techniek en de maatschappelijke gevoeligheid is de verwachting dat deze duurzame energiebron pas over enkele jaren beschikbaar kan zijn.
- Toepassingsmogelijkheden van waterstof. Omdat de productie van waterstof door middel van electriciteit niet efficiënt is en de kostprijs nog relatief hoog is, is de verwachting dat de grootschalige productie van waterstof nog niet op korte termijn te realiseren is.

---

### Sustainable Development Goals

De Verenigde Naties hebben in 17 Sustainable Development Goals geformuleerd hoe een betere en duurzame toekomst er uitziet. Twence levert hieraan een belangrijke bijdrage, met name aan de doelen:

- 7 Betaalbare en duurzame energie
  - 9 Industrie, innovatie en infrastructuur
  - 11 Duurzame steden en gemeenschappen
  - 12 Verantwoorde consumptie en productie
  - 15 Leven op het land
  - 17 Partnerschap om doelstellingen te bereiken
-

## 9. Besturingsprincipes en governance

De directie van Twence opereert binnen de statuten, de Corporate Governance Code Twence en het door de aandeelhouders goedgekeurde Strategisch beleidsplan.

### Algemene vergadering van aandeelhouders

De directie legt twee keer per jaar in de aandeelhoudersvergadering verantwoording af over de uitvoering van het beleid. In iedere vergadering wordt stilgestaan bij algemene ontwikkelingen, marktontwikkelingen en strategische investeringsbeslissingen die van invloed zijn op de langjarige (resultaat)ontwikkeling van het bedrijf. In de aandeelhoudersvergadering in het voorjaar worden het (financieel) jaarverslag en de winstbestemming vastgesteld en worden de prestaties van het voorbije jaar besproken. Ook worden de tarieven voor de verwerking van huishoudelijk afval van de aandeelhouders vastgesteld. In de aandeelhoudersvergadering aan het einde van het jaar worden de status van de ontwikkelingen bij Twence en de perspectieven voor het nieuwe jaar besproken.

### Bestuur en raad van commissarissen

De strategie wordt door de directie uitgewerkt in concrete plannen. Deze worden aan de raad van commissarissen voorgelegd en na goedkeuring uitgevoerd. De directie legt gedurende het jaar verantwoording af aan de raad van commissarissen. Deze ziet erop toe dat het gevoerde beleid conform het Strategisch beleidsplan is. Ook bewaakt de raad de belangen van Twence, van de aandeelhouders en van andere stakeholders.

### Beoordeling investeringen

Voor nieuwe initiatieven wordt een business case opgesteld, waarbij de belangrijkste gevoeligheden in beeld worden gebracht. De directie en raad van commissarissen beoordelen het initiatief op bedrijfseconomische aspecten en risico's. In 2016 is een bestuurlijke Klankbordgroep ingesteld, waarin de directie nieuwe majeure investeringen vroegtijdig bespreekt met een vertegenwoordiging van de aandeelhouders. De Klankbordgroep toetst of de initiatieven aansluiten bij het Strategisch beleidsplan en de afgesproken rendementscriteria en staat stil bij de afweging van het milieu-, maatschappelijk en financieel belang.

### Communicatie richting aandeelhouders

Ook buiten de formele algemene vergaderingen van aandeelhouders worden de aandeelhouders regelmatig geïnformeerd. Gedurende het jaar zijn er op diverse momenten en op diverse niveaus contacten op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Daarnaast geeft de directie onder meer met een nieuwsbrief voor aandeelhouders inzicht in actuele ontwikkelingen bij Twence.





## 10. Totstandkoming van dit Strategisch beleidsplan

Dit Strategisch beleidsplan is opgesteld door de directie van Twence in afstemming met de raad van commissarissen en de ondernemingsraad.

De totstandkoming is ondersteund door een klankbordgroep met daarin ambtelijke vertegenwoordigers van de aandeelhouders en vertegenwoordigers van Twence.

Het concept Strategisch beleidsplan 2020-2023 is besproken in de aandeelhoudersvergadering op 25 april 2019. Daarna is dit plan op verzoek van de aandeelhouders toegelicht in verschillende bijeenkomsten bij de individuele aandeelhouders. Vragen en opmerkingen die tijdens diverse contactmomenten naar voren zijn gekomen, zijn meegenomen bij de uitwerking van het uiteindelijke beleidsplan dat in de algemene vergadering van aandeelhouders van 12 december 2019 is vastgesteld.

### De vertegenwoordigers in de klankbordgroep waren:

*Namens de aandeelhouders:*

Sigrid ten Heuvel (Gemeente Enschede), Ben Nijland (Gemeente Haaksbergen), Ineke Nijhuis (Gemeente Hengelo), Jeroen te Molder (gemeente Hof van Twente), Merlenn van Nieuwkuijk (namens Noord-Oost Twentse gemeenten), Wim Haase (Gemeente Rijssen-Holten), Hetty Looms (Gemeente Twenterand), Jan Reefhuis (Gemeente Wierden).

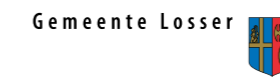
*Namens Twence:*

Frank Siebelt (voorzitter), Inge Geerdink (secretaris), Richard te Riet, Leendert Tamboer.

### Volgend Strategisch beleidsplan Twence

Het Strategisch beleidsplan wordt steeds voor een periode van vier jaar opgesteld. Deze periodes sluiten aan op de gemeenteraadsverkiezingen. Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 wordt het Strategisch beleidsplan voor de jaren 2024-2027 opgesteld.

## Aandeelhouders van Twence





**Twence Holding B.V.**

**Bezoekadres**

Boldershoekweg 51  
7554 RT Hengelo  
Nederland

**Postadres**

Postbus 870  
7550 AW Hengelo  
Nederland

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

**F** +31 (0)74 240 43 33

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

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

