



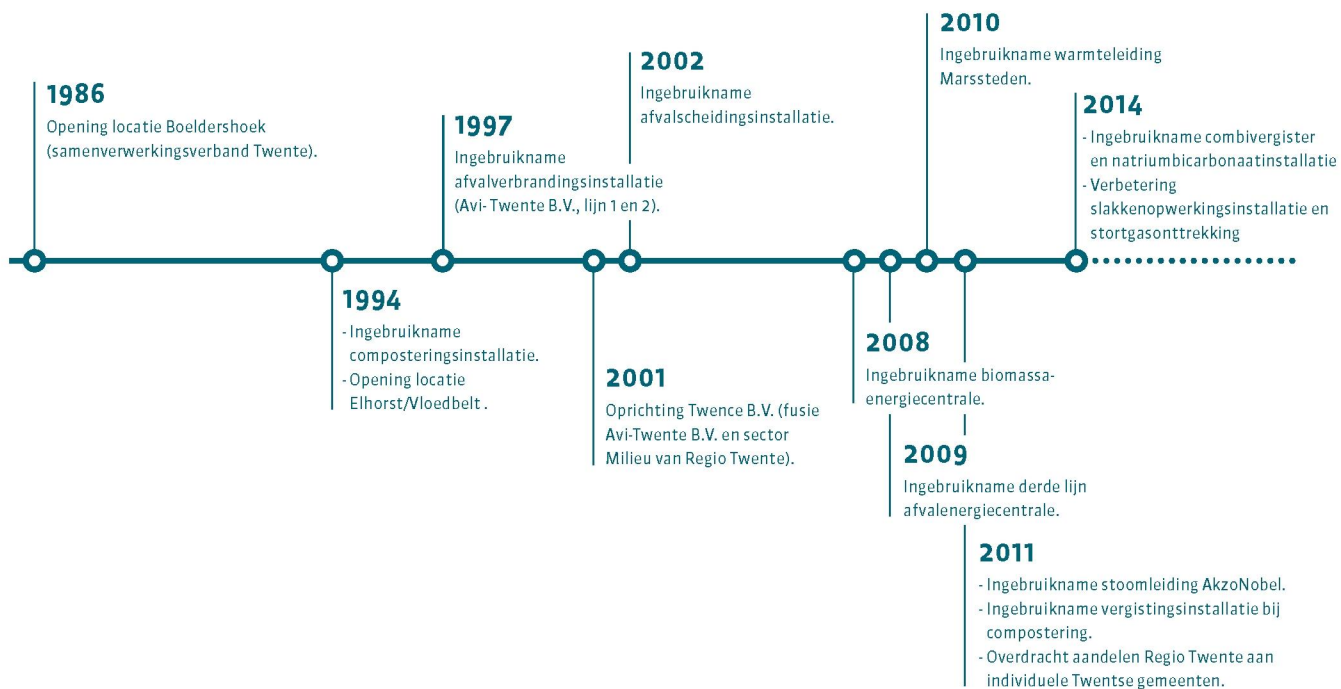
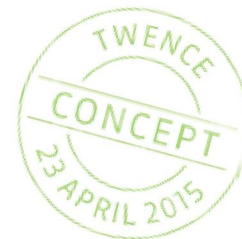
# Twence Holding B.V. Grondstoffen en energie voor morgen – deel 2

Concept Strategisch beleidsplan Twence 2016-2019

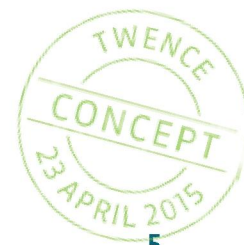


**Twence®**

# Historie Twence



# Inhoudsopgave



<b>1.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Structuur Strategisch beleidsplan</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Uitgangspunten</b>	<b>8</b>
3.1	Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence 2009	8
3.2	Strategisch beleidsplan Twence 2012-2015	8
3.3	Visie en missie Twence	10
<b>4.</b>	<b>Externe en interne analyse</b>	<b>11</b>
4.1	Externe analyse	11
4.2	Interne analyse	13
4.3	Conclusies externe en interne analyse	17
<b>5.</b>	<b>Strategisch beleid 2016-2019</b>	<b>18</b>
5.1	Doelstelling	18
5.2	Strategie	19
5.2.1	I. Bestaande installaties optimaal gebruiken en verbeteren	19
5.2.2	II. Meer grondstoffen winnen uit afval, reststromen en biomassa	20
5.2.3	III. Meer duurzame energie opwekken uit hernieuwbare energiebronnen	22
<b>6.</b>	<b>Resultaten van de strategie 2016-2019</b>	<b>23</b>
<b>7.</b>	<b>Langere termijn ontwikkelingen</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b>Besturingsprincipes en Governance</b>	<b>28</b>
<b>9.</b>	<b>Totstandkoming van dit Strategisch beleidsplan</b>	<b>31</b>



# 1.

## Samenvatting



Twence is actief in een snel veranderende markt en beleidsomgeving. Vanuit onze oorsprong als afvalverwerker willen we een steeds grotere rol spelen in het terugbrengen van grondstoffen in de economie, het toevoegen van waarde aan grondstoffen en het produceren van energie uit niet-recyclebaar afval en uit hernieuwbare bronnen. In 2011 werd de basis voor deze ambities gelegd met de gezamenlijke ontwikkeling van het Strategisch beleidsplan 2012-2015 met de titel “Grondstoffen en energie voor morgen”. Het voorliggende plan is een actualisatie voor de periode 2016-2019 en zet de ingezette koers voort. Daarom hebben we “Deel II” toegevoegd aan de titel. We hebben in de afgelopen periode geanalyseerd waar in onze omgeving onze kansen liggen en op welke ontwikkelingen we alert dienen te zijn. Daarnaast hebben we onze eigen sterkten en zwakten bepaald. Op basis van deze inzichten ontstaat een helder beeld van onze ontwikkelingsmogelijkheden voor de komende jaren. Synergie is hierin het sleutelwoord.

Hierop gebaseerd hebben we de volgende strategische doelstelling voor de periode 2016-2019 geformuleerd:

*We intensiveren de transitie van Twence tot een grondstoffen- en energiebedrijf. Daarvoor optimaliseren we de bestaande installaties en ontwikkelen we nieuwe bedrijfsactiviteiten.*

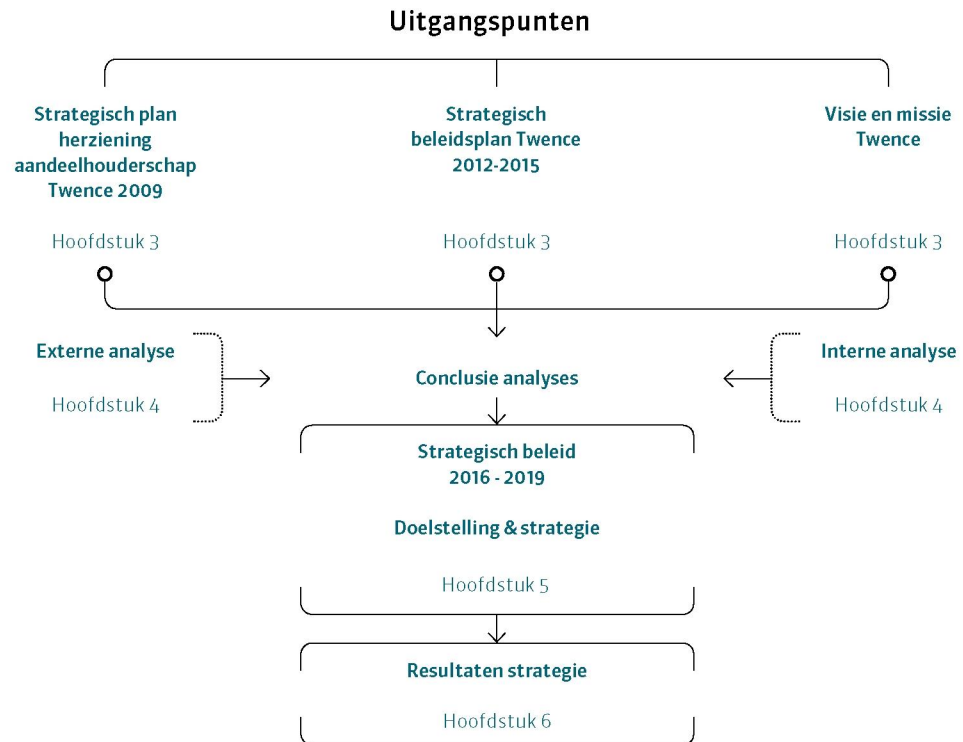
Hieruit blijkt dat Twence de komende jaren zijn transitie naar grondstoffen- en energiebedrijf wil voortzetten. Om deze doelstelling via geleidelijke groei te realiseren, hanteren we de volgende strategie:

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

Deze doelstelling, strategie en nieuwe initiatieven zijn uitgewerkt in dit Strategisch beleidsplan voor de periode 2016-2019. Met de uitvoering hiervan stellen wij de continuïteit en ontwikkelingskracht van Twence voor de lange termijn zeker. En daarmee de bijdrage die het bedrijf levert aan de duurzaamheids- en economische doelstellingen van zijn aandeelhouders.

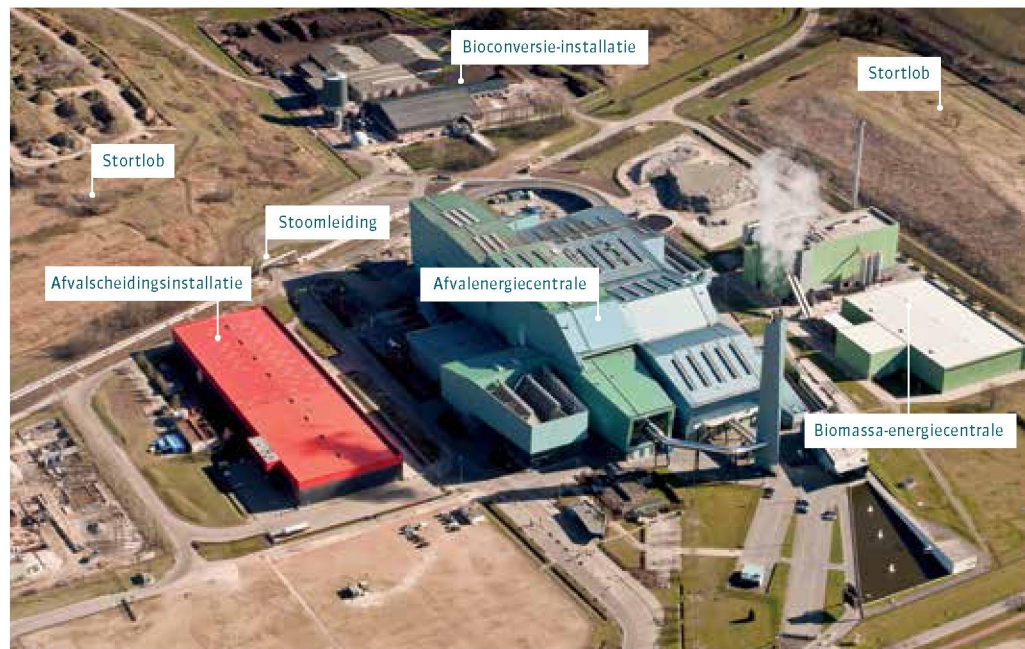
## 2.

# Structuur Strategisch beleidsplan



**Dit Strategisch beleidsplan is als volgt opgebouwd:**

- Als uitgangspunten dienen het Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence 2009, het Strategisch beleidsplan Twence 2012-2015 en de visie en missie van Twence.
- Twence heeft een analyse uitgevoerd van de externe en de interne omgeving. De belangrijkste conclusies hieruit zijn opgenomen.
- Op basis van bovenstaande is het strategisch beleid voor de komende periode bepaald. Dit bestaat uit onze doelstelling en de strategie om deze te realiseren.
- De resultaten van de strategie – voor Twence zelf, de aandeelhouders en de regio – worden toegelicht.





## 3. Uitgangspunten

### 3.1 Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence 2009

In 2009 hebben de Twentse gemeenten uitvoerig overlegd over de toekomst van Twence. Dit heeft geresulteerd in het Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence dat op 14 oktober 2009 door de regio raad is vastgesteld.

Volgens de daarin vastgelegde afspraken richt Twence zich als nutsbedrijf op de verwerking van afval tot grondstoffen en energie. Duurzaamheid als doelstelling van algemeen belang staat centraal. Twence keert een vast dividend uit van € 2,5 miljoen per jaar, inclusief vergoeding borgstellingsgaranties aan aandeelhouders. Daarnaast doet Twence een extra uitkering aan de aandeelhouders van € 83 miljoen, uit te keren in tien jaar tijd, waarvan € 80 miljoen voor de *Agenda van Twente* en € 3 miljoen voor aandeelhouder Vuilverwerkingsbedrijf Noord-Groningen. Het aandeelhouderschap wordt actief en door de Twentse gemeenten individueel ingevuld. Een belangrijke bevoegdheid is het goedkeuren van het Strategisch beleidsplan.

### 3.2 Strategisch beleidsplan Twence 2012-2015

Het Strategisch beleidsplan Twence wordt iedere vier jaar geactualiseerd, aansluitend op de gemeenteraadsverkiezingen. In de aandeelhoudersvergadering van april 2012 is het eerste beleidsplan vastgesteld voor de periode 2012-2015. Hierin stonden de volgende beleidsdoelstellingen centraal:

- Bijdragen aan duurzaamheid en met name het duurzaamheidsbeleid van de aandeelhouders.
- Handhaven en versterken van de positie van Twence in de snel veranderende markt van grondstoffen, energie en afval.
- Realiseren van een evenwichtig dividend- & tarievenbeleid voor de aandeelhouders en bijdragen aan de financiering van de *Agenda van Twente*.





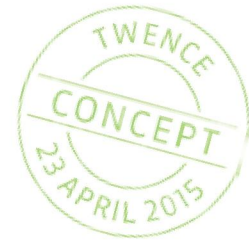
Om de beleidsdoelstellingen 2012-2015 te realiseren, waren de volgende beleidsmaatregelen bepaald:

- I. Continueren en versterken van de duurzame verwerking van afval.
- II. Operational excellence.
- III. Samenwerken met partners in de grondstoffen-, energie- en afvalketen.
- IV. Innoveren op het terrein van grondstoffen, energie en afvalverwerking.

### **Evaluatie Strategisch beleidsplan Twence 2012-2015**

De uitvoering van het Strategisch beleidsplan Twence 2012-2015 is in het voorjaar van 2015 geëvalueerd. Deze evaluatie is mede gebaseerd op met de aandeelhouders gevoerde gesprekken. Hieruit komt naar voren dat Twence op innovatieve wijze, samen met partners, een positieve bijdrage levert aan de duurzame verwerking van afval tot grondstoffen en de productie van (duurzame) energie. Deze evaluatienotitie is behandeld in de algemene vergadering van aandeelhouders van 23 april 2015.





### 3.3

## Visie en missie Twence

Tijdens de looptijd van het Strategisch beleidsplan 2012-2015 werd steeds duidelijker dat onze focus, gezien onze maatschappelijke rol, nadrukkelijker gericht moet zijn op onze bijdrage aan de circulaire economie en aan duurzame energie-oplossingen. Dit heeft geresulteerd in onderstaande visie en missie.

Tijdens de looptijd van het Strategisch beleidsplan 2012-2015 werd steeds duidelijker dat onze focus, gezien onze maatschappelijke rol, nadrukkelijker gericht moet zijn op onze bijdrage aan de circulaire economie en aan duurzame energie-oplossingen. Dit heeft geresulteerd in onderstaande visie en missie.

#### **Visie**

*Het is onze overtuiging dat, om uitputting van natuurlijke grondstoffen te voorkomen, overgegaan zal worden op volledig hergebruik. Energie zal in de toekomst volledig worden opgewekt uit hernieuwbare bronnen.*

#### **Missie**

*Twence staat voor hoogwaardige inzet van afval, reststromen en biomassa als bron van herbruikbare grondstoffen; wij maken deze stromen hiertoe geschikt en brengen grondstoffen terug in de keten.*

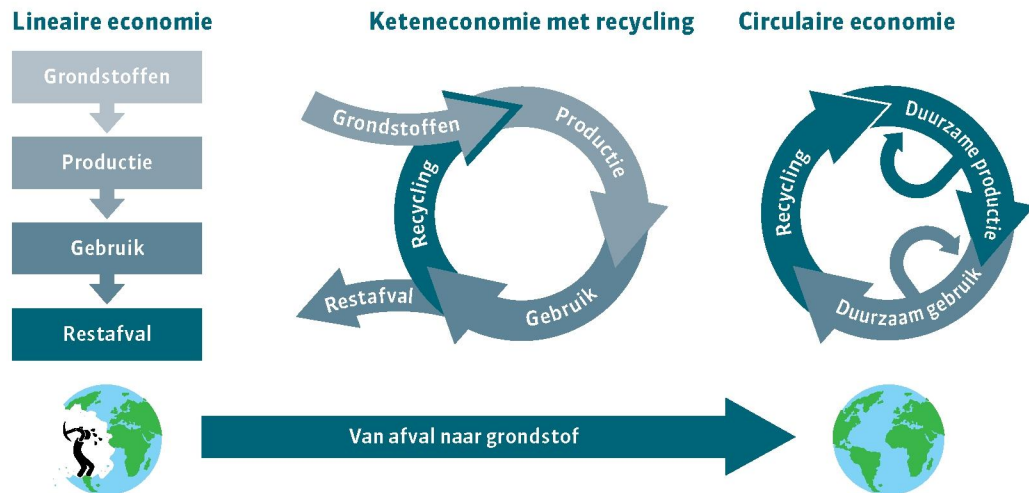
*Daarnaast produceert Twence energie uit hernieuwbare bronnen. Wij zetten restafval in voor energetische benutting, zolang dit nog de meest efficiënte vorm van gebruik is.*

*Dit doen wij klantgericht, met passie, innovatief en bedrijfseconomisch verantwoord. Wij verbinden maatschappelijk nut met ondernemerschap, respecteren mens en milieu en dragen bij aan verduurzaming van de samenleving.*

## 4. Externe en interne analyse

### 4.1 Externe analyse

Europa bevindt zich in een transitie naar een circulaire economie. Het landelijk grondstoffenbeleid is hierop afgestemd met als doel de hoeveelheid (huishoudelijk) restafval te reduceren door de grondstoffen uit het afval te halen voor hergebruik. Hiervoor moeten gemeentelijke recyclingprestaties omhoog. De afvalsector heeft hierin een belangrijke rol en schakelt verder over van afvalverbranding - met energieproductie - naar terugwinning van herbruikbare grondstoffen. Dit vraagt om gespecialiseerde technieken en kennis. Twence kan die volop bieden, waardoor de transitie ons uitstekende kansen biedt voor ontwikkeling en continuïteit op lange termijn.

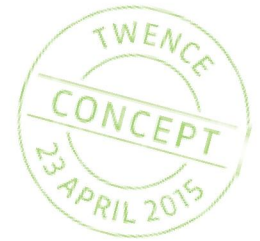




Als gevolg van dit beleid neemt de hoeveelheid Nederlands restafval voor energierugwinning af. Zolang er in Europa onvoldoende recyclingcapaciteit is en er nog veel afval in diverse Europese landen wordt gestort, is het verwerken van dit materiaal in afvalenergiecentrales met een hoog energetisch rendement (zoals die van Twence) een goed en verantwoord alternatief. Het afval wordt lokaal gescheiden, zodat alleen het niet recyclebare deel als brandstof in afvalenergiecentrales wordt ingezet. Twence heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan op deze internationale markt en ziet hier volop kansen.

Energie moet spaarzamer worden gebruikt, efficiënter worden benut en steeds meer worden opgewekt uit duurzame energiebronnen. Ook voor onze aandeelhouders is dit een belangrijk thema. Deze behoeften bieden Twence ontwikkelingsmogelijkheden voor grootschalige productie van duurzame energie. Twence kan ook bijdragen aan andere duurzame energieoplossingen. We zijn voor onze aandeelhouders een uitstekende partner om in de behoefte aan meer duurzame energie te voorzien.





## 4.2

### Interne analyse

De tijdlijn op de binnenzijde van de omslag geeft een beeld van de ontwikkeling van Twence tot nu toe. Twence is begonnen als stortbedrijf. Aansluitend bij steeds veranderende wet- en regelgeving en vooruitlopend op maatschappelijke en marktontwikkelingen is Twence gegroeid tot onderneming met een breed palet aan samenhangende verwerkingsmogelijkheden. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van innovatie en internationalisering. We hebben ons verder ontwikkeld tot producent van (duurzame) energie en daarnaast zijn de eerste stappen gezet richting grondstoffenbedrijf. Deze ontwikkelingen hebben we in een steeds hoger tempo met succes gerealiseerd.

Twence beschikt over gespecialiseerde installaties waarmee afval, reststromen en biomassa worden omgezet in secundaire grondstoffen en (duurzame) energie. Wij leveren producten en diensten aan diverse afnemers en realiseerden hiermee in 2014 een omzet van ruim € 100 miljoen.

 <b>Technologie</b>	 <b>Producten/diensten</b>	 <b>Klanten</b>	 <b>Omzet</b>
<b>Afvalscheidingsinstallatie</b>	<b>Afvalverwerking</b>	Gemeenten, afvalinzamelaars (publiek), aanbieders afval en reststromen(privaat)	<b>45%</b>
<b>Bioconversie-installatie</b>	<b>Secundaire grondstoffen</b> Metalen Bodemassen Compost	Metaalindustrie Wegenbouw Landbouw	<b>5%</b>
<b>Biomassa-energiecentrale</b>	<b>(Duurzame) energie</b> Warmte Stoom Elektriciteit	Stadsverwarming (EnNatuurlijk) Industrie (AkzoNobel Hengelo) Elektriciteitsnet	<b>50%</b>





Door integratie en synergie van onze installaties bieden wij een complete en samenhangende dienstverlening. Deze is efficiënt, kosteneffectief en duurzaam. Door nieuwe activiteiten zal de synergie verder versterkt worden. Onze locaties zijn geschikt voor uitbreiding en ontwikkeling.

Nieuwe technologische oplossingen vragen relatief gezien minder hoge investeringen en hebben een kortere afschrijvingstermijn. Dit vergroot de wendbaarheid van Twence. Binnen verantwoorde bedrijfseconomische kaders kunnen we flexibel inspelen op marktontwikkelingen, zoals de stijgende vraag naar grondstoffen en hernieuwbare energie, specifieke klantwensen en wijzigingen in (inter)nationale wet- en regelgeving.

Door onze kennis, infrastructuur en schaalgrootte hebben wij een goede marktpositie. Wij bieden een goede dienstverlening tegen een marktconforme prijs. Twence is een betrouwbare onderneming en voldoet aan alle duurzaamheids-, milieu- en wettelijke vereisten.

De medewerkers van Twence vormen een belangrijk kapitaal. We werken daarom actief aan het up-to-date houden van kennis. We onderhouden relaties met diverse kennisinstituten en onderzoeksinstellingen (waaronder Universiteit Twente, Saxion en Wageningen UR). Hierdoor beschikken we over innovatiekracht en zijn we in staat om nieuwe diensten en producten te ontwikkelen. Tegelijkertijd leveren we hiermee een belangrijke bijdrage aan de regionale kenniseconomie.



Voor Twence vormt de productie van (duurzame) energie uit afval een belangrijk deel van de omzet. Ook hebben we langjarige contracten voor de levering van industriële warmte en stadsverwarming. Om deze energie ook in de toekomst te kunnen blijven leveren, dient Twence de toevoer van voldoende brandstof voor de afvalenergiecentrale tot 2030 zeker te stellen. Omdat we daarnaast meer grondstoffen uit afval willen terugwinnen, moet onze recyclingcapaciteit groeien. Deze groei zullen we geleidelijk en op eigen kracht realiseren.



***Twence voorziet in 2014 al in circa 50% van de duurzame energieproductie van Twente***



Naast zorgplicht en duurzaamheidsdoelstellingen is voor de aandeelhoudende gemeenten een evenwichtig tarieven- en dividendbeleid van belang, evenals behoud van de financiële waarde van Twence. Daarom werken wij continu aan de optimalisatie van onze bedrijfsvoering en aan kostenbeheersing. De gemeenten kunnen, in het verlengde van hun zorgplicht voor inzameling van huishoudelijk afval, de verwerking van dit afval met een optimale prijs/kwaliteitverhouding toevertrouwen aan Twence.

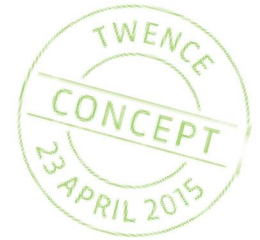


### 4.3

## Conclusies externe en interne analyse

De maatschappelijke transitie naar een circulaire en duurzame economie is volop in gang. De aard en schaal van de hiervoor vereiste afvalverwerking maken samenhang, integratie en synergie in de verwerking noodzakelijk. Ons huidige aanbod van productie- en verwerkingsmogelijkheden voorziet hier al ruim in. Voor blijvende optimale bezetting van onze installaties moeten we ook internationaal werken. We zien goede kansen om nieuwe bedrijfsactiviteiten te ontwikkelen, aansluitend op het bestaande palet. Op die manier kan Twence ook op de langere termijn kosteneffectief en duurzaam blijven. Door zijn technologie, mensen, kennis en kapitaal is Twence dan ook uitstekend in staat om zich verder te ontwikkelen richting grondstoffen- en energiebedrijf.





## 5. Strategisch beleid 2016-2019

### 5.1 Doelstelling

#### De doelstelling van Twence voor de komende periode is:

*We intensiveren de transitie van Twence tot een grondstoffen- en energiebedrijf. Daarvoor optimaliseren we de bestaande installaties en ontwikkelen we nieuwe bedrijfsactiviteiten*

*Conversie:* Twence ontwikkelt steeds meer activiteiten op het terrein van recycling en het toevoegen van waarde om verder bij te dragen aan de circulaire economie. Hierdoor wordt afstemming in de keten met onder meer inzamelaars (o.a. Twente Milieu) en afnemers steeds belangrijker.  
*(Duurzame) energie:* Twence zet in op een verhoging van de productie van duurzame energie.

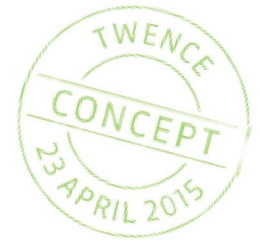
#### Ontwikkelperspectief

##### Conversie



##### (Duurzame) energie





## 5.2

### Strategie

Om de transitie van Twence te intensiveren, hanteren we voor de periode 2016-2019 de volgende strategie:

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

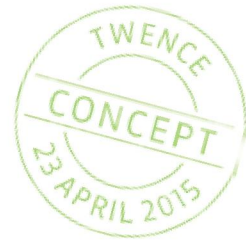
#### 5.2.1

##### I. Bestaande installaties optimaal gebruiken en verbeteren

De installaties van Twence kunnen door goed onderhoud en verbetering van bestaande technieken nog vele jaren gebruikt worden. Hierdoor blijft Twence over een gezonde financiële basis beschikken om onze transitie naar grondstoffen- en energiebedrijf te intensiveren.

##### **Voorgenomen en al lopende initiatieven zijn:**

- Rendementsverhoging van bestaande installaties door preventief onderhoud en (innovatieve) verbeteringen.
- Behouden van vollast voor onze installaties.  
Dit doen we door het intensiveren van onze activiteiten op de internationale markt en het zoeken naar mogelijkheden om niet-recyclebare brandbare stromen langjarig aan ons te binden.
- Vergroten van de synergie tussen de bestaande installaties.  
De restwarmte uit installaties kan bijvoorbeeld worden ingezet voor optimalisatie van de eigen bedrijfsprocessen en/of voor levering van warmte aan nabijgelegen afnemers. Diverse deelstromen afkomstig uit eigen installaties worden ingezet voor verdere opwerking tot secundaire grondstof of brandstof in andere Twence installaties.



## 5.2.2

### II. Meer grondstoffen winnen uit afval, reststromen en biomassa

Op dit moment wint Twence uit het aanbod van afval, reststromen en biomassa al verschillende grondstoffen en herbruikbare materialen (zoals metalen en compost). Ons doel is om dit te intensiveren. Hiermee draagt Twence bij aan de transitie naar de circulaire economie en aan de recyclingdoelstellingen van de aandeelhouders. Hiervoor zal Twence nieuwe dienstverlening en installaties realiseren. Dit vereist ondernemerschap en innovatie, waarvoor Twence de mensen, kennis en middelen heeft. Deze ontwikkelingen zullen geleidelijk plaatsvinden, zodat we stapsgewijs nieuwe ervaringen kunnen opdoen in onze dynamische markt.



*In 2019 produceren we  
grondstof voor vrij toepasbare  
bouwstoffen uit bodemassen*





**Voorgenomen en al lopende initiatieven zijn:**

- Green deal bodemassen.

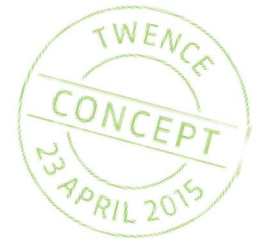
Bodemassen zijn niet-brandbare resten die na thermische verwerking van afval overblijven. De Nederlandse afvalenergiecentrales hebben in 2012 een 'Green deal' met de Nederlandse overheid gesloten waarbij minstens de helft van de bodemassen als vrij toepasbare grondstof voor de wegenbouw en/of betonindustrie kan worden ingezet. Twence heeft zich bij deze 'Green deal' aangesloten.

- Bouw van nieuwe sorteerinstallaties.

Samen met onze aandeelhouders en afvalinzamelaars (waaronder Twente Milieu) streven we naar de juiste balans tussen bron- en nascheiding om de recyclingdoelstellingen zo kosteneffectief mogelijk en met draagvlak bij de burger te realiseren. In dit kader zullen we een nascheidingsinstallatie bouwen om - uit het aangeboden huishoudelijk restafval - onder meer biomassa en kunststofverpakkingsmaterialen te scheiden. Ook zullen we een installatie bouwen voor het sorteren van kunststofverpakkingsmateriaal om secundaire grondstoffen te produceren. Daarmee kunnen de aandeelhouders van Twence hun recyclingdoelstellingen beter realiseren. Door als klant gebruik te maken van nieuwe activiteiten van Twence kunnen aandeelhouders bijdragen aan de succesvolle ontwikkeling van nieuwe initiatieven.

- Installatie voor mestverwerking.

Deze maakt het voor de (regionale) agrarische sector mogelijk om mest verantwoord af te zetten. Op termijn worden uit de aangeboden mest mineralen (fosfaat, kalium en stikstof) teruggewonnen, die als vervanger van kunstmest kunnen worden aangeboden. Deze grondstoffen blijven hiermee behouden als nutriënten voor de voedselproductie. Twence draagt zo bij aan het oplossen van de regionale mestproblematiek en het sluiten van de fosfaatkringloop.



### 5.2.3

### III. Meer duurzame energie opwekken uit hernieuwbare energiebronnen

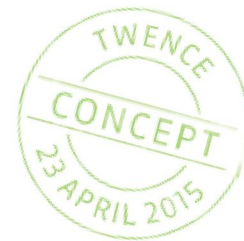
Op dit moment produceert Twence (duurzame) energie in de vorm van stoom, warmte en elektriciteit. We voorzien daarmee al in circa 50% van de duurzame energieproductie van Twente. Twence gaat meer duurzame energie opwekken uit hernieuwbare energiebronnen.

#### **Voorgenomen en al lopende initiatieven zijn:**

- De ombouw van de biomassa-energiecentrale om naast elektriciteit ook stoom en warmte te kunnen leveren. Daarmee verhogen we het energetisch rendement en verlengen we de levensduur van de centrale aanzienlijk.
- Verhoging van de productie van biogas, onder andere door het bouwen van een mestvergister. Bijdragen aan nieuwe duurzame energieoplossingen. Samen met de aandeelhouders zal gekeken worden naar nieuwe manieren om programmatisch bij te dragen aan verdere ontwikkeling van duurzame energieoplossingen.
- Verhoging van de productie van biogas, onder andere door het bouwen van een mestvergister. Bijdragen aan nieuwe duurzame energieoplossingen. Samen met de aandeelhouders zal gekeken worden naar nieuwe manieren om programmatisch bij te dragen aan verdere ontwikkeling van duurzame energieoplossingen.

## 6.

# Resultaten van de strategie 2016-2019



Door de uitvoering van de voorgenomen strategie voor de jaren 2016-2019 verwachten we de volgende resultaten.

### Continuïteit en waardebehoud Twence

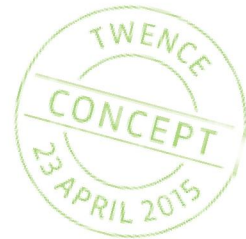
Twence intensiveert de verdere ontwikkeling van zijn kerncompetentie: het vermogen om grondstoffen en (duurzame) energie uit afval, reststromen en biomassa te winnen. In de circulaire economie is hieraan groeiende behoefte. Hiermee stelt Twence zijn continuïteit en winstgevendheid op lange termijn zeker.

### Bedrijfseconomisch perspectief 2019

In 2019 wil Twence het volgende bereiken:

	2001	2010	2014	2019
<b>Personeel</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>	<b>Aantal</b>
FTE	147	201	218	+/- 275
Vaste en variabele inhuur	25	50	50	+/- 75
<b>Financieel</b>	<b>mln.</b>	<b>mln.</b>	<b>mln.</b>	<b>mln.</b>
Omzet	€ 53	€ 93	€ 104,2	+/- € 135
Resultaat na belasting	€ 3,2	€ 8,3	€ 9,1	> € 12
Solvabiliteit	40%	30%	38%	> 30%

Over de periode 2001 - 2014 keerde Twence meer dan € 100 miljoen dividend uit. € 56 miljoen daarvan bestaat uit superdividend voor de *Agenda van Twente*. Twence voldoet hiermee aan zijn dividendverplichtingen, zoals aangegeven in 2009. Bij het verwachte resultaat 2019 is er van uitgegaan dat de tarieven voor het verwerken van huishoudelijk afval van onze aandeelhouders marktconform zijn



### **Resultaten en waarde voor de aandeelhouders**

De aandeelhoudende gemeenten hebben de zorgplicht voor de inzameling van het huishoudelijk afval en de verantwoordelijkheid voor een duurzaam afvalbeheer, met een passende balans tussen gemak en kosten. Door gebruik te maken van de dienstverlening van Twence, met alle synergie- en schaalvoordelen, vullen de gemeenten het afvalbeheer efficiënt in met oog voor duurzaamheid, kostenbesparingen en optimale dienstverlening aan de burgers. Op basis van een met de aandeelhouders afgestemde programmatische aanpak heeft Twence bijgedragen aan de regionale duurzaamheidsambities. Dit alles gerealiseerd binnen een evenwichtig tarieven- en dividendbeleid.



*Twence streeft naar een  
gemiddelde omzetgroei  
van circa 7% per jaar*







### **Belang voor de Twentse regio**

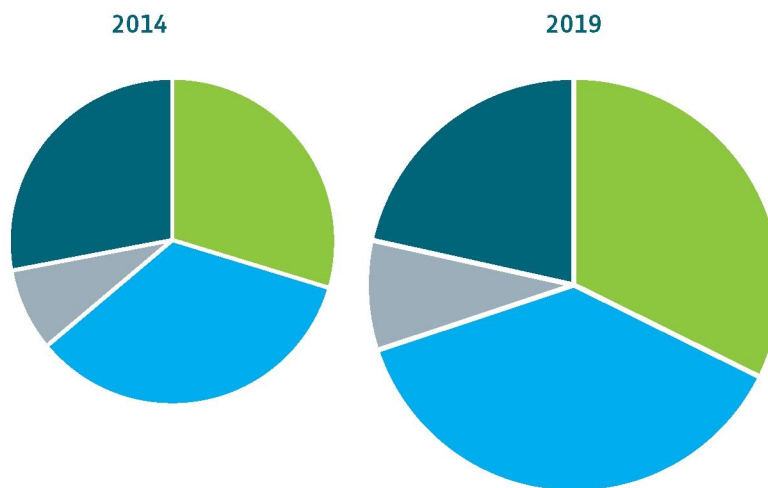
Twence draagt actief bij aan de maatschappelijke, economische en duurzame ontwikkeling van de regio Twente. Daarmee geeft Twence zijn sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor de regio concreet vorm.

### **Voorbeelden van deze bijdragen zijn:**

- Regionale directe en indirecte werkgelegenheid, over de gehele breedte van de arbeidsmarkt.
- Actief onderhouden van de relatie met regionale kennisinstellingen (zoals Universiteit Twente en Saxion) en hightechbedrijven. Hierbij worden gezamenlijk nieuwe (innovatieve) technologieën voor grondstoffenterugwinning en duurzame energieoplossingen ontwikkeld. Bijvoorbeeld op het terrein van warmtenetten en waterzuivering. Als partner en launching customer is Twence aanjager voor regionale bedrijven.
- Oplossingen bieden voor regionale vraagstukken, zoals het mestoverschot en daarmee bijdragen aan het behoud van de agrarische sector.
- Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen: Twence houdt bij zijn activiteiten rekening met zijn maatschappelijke omgeving. We bieden onder meer kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, stimuleren jonge mensen om te kiezen voor een carrière in de techniek en dragen zorg voor een goede inbedding van onze bedrijfsactiviteiten in de nabije omgeving.
- Bijdragen aan de financiering van de *Agenda van Twente* door uitkering van een super-dividend, zoals afgesproken in 2009.

Twence bespaart in 2014 met zijn activiteiten circa 170 miljoen m<sup>3</sup> aardgas per jaar, waarmee ongeveer 330.000 ton CO<sub>2</sub> wordt vermeden ten opzichte van energie die wordt opgewekt met behulp van fossiele brandstoffen. De verwachting is dat in 2019 circa 200 miljoen m<sup>3</sup> aardgas per jaar wordt bespaard, waarmee ongeveer 370.000 ton CO<sub>2</sub> wordt vermeden.

### (Duurzame) energieproductie Twence



Circa 25% groei van (duurzame) energieproductie ten opzichte van 2014

- Duurzame elektriciteit GWh
- Overige elektriciteit GWh
- Duurzame warmte GWh
- Overige warmte GWh

## 7.

# Langere termijn ontwikkelingen



Dit Strategisch beleidsplan betreft de periode 2016-2019. Voor de langere termijn zijn de onderstaande ontwikkelingen van belang. Tijdens de looptijd van dit Strategisch beleidsplan wordt naar verwachting duidelijker welke richting deze opgaan en wat de effecten daarvan zijn voor Twence.

### **Bedrijfsactiviteiten voor de lange termijn**

- Verdere toevoeging van waarde aan secundaire grondstoffen.
- Leverplicht van stoom aan AkzoNobel en warmte aan stadsverwarming (EnNatuurlijk) tot circa 2030, waarvoor behoud van de vollast en inzetbaarheid van de afvalenergiecentrales noodzakelijk is.
- Ontwikkelingsperspectief voor de bio-based economie.
- Slimme energienetwerken.
- Opslag van energie in de vorm van bijvoorbeeld warmtebuffers.

### **Aandeelhoudersvraagstukken**

- Tarieven- en dividendbeleid voor de periode na uitkering van het superdividend voor de *Agenda van Twente*. De onderlinge relatie tussen tarieven voor de aandeelhouders, het dividend en het regionaal beleid voor economie en arbeidsmarkt moet hierbij ook worden betrokken.
- Continuering van de afvalaanlevering van aandeelhoudende gemeenten na afloop van het in 1995 afgesloten contract. Voor de periode na 2022 zullen nieuwe afspraken gemaakt moeten worden.
- Aantrekken van nieuwe publieke aandeelhouders die zich willen verbinden aan de dienstverlening van Twence.

## 8.

# 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 van Twence legt tweemaal per jaar in de aandeelhoudersvergadering verantwoording af over de uitvoering van het beleid. 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 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.



*De ontwikkeling van Twence draagt bij  
aan de ontwikkeling van de regionale  
economie en werkgelegenheid*





### **Bestuur en raad van commissarissen**

Het Strategisch beleidsplan wordt door de directie uitgewerkt in meerjarenprogramma's. 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 er op 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.

### **Communicatie richting aandeelhouders**

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. De directie geeft onder meer met een digitale nieuwsbrief inzicht in de operationele gang van zaken. Daarnaast ontvangen de aandeelhouders de *ViaTwence*, de algemene nieuwsbrief van Twence.



Twence

## 9.

# 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 vertegenwoordigers van de aandeelhouders en vertegenwoordigers van Twence. Tevens zijn concepten besproken in bestuurlijke en ambtelijke overleggen. De eerste versie van dit beleidsplan is besproken in de algemene vergadering van aandeelhouders van 23 april 2015. Daarna is dit plan op verzoek van de aandeelhouders toegelicht in verschillende bijeenkomsten. Vragen en opmerkingen die tijdens diverse contactmomenten naar voren zijn gekomen, zijn verwerkt in het uiteindelijk beleidsplan, dat ter besluitvorming is voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 10 december 2015.

### **De vertegenwoordigers in de klankbordgroep waren:**

*Namens de aandeelhouders:*

Eric Stegehuis (Gemeente Almelo), Henk Jan van Tubbergh (Gemeente Enschede), Marcel Meijs (Gemeente Enschede, namens gemeentesecretarissen), Edo van Bree (Gemeente Hengelo), Ben Nijland (Gemeente Haaksbergen), Hetty Looms (Gemeente Twenterand), Jan Reefhuis (Gemeente Wierden), Agnes Koopman (Regio Twente), Nico Spaansen (Vuilverwerkingsbedrijf Noord-Groningen - agendalid).

*Namens Twence:*

Paul Horsthuis (voorzitter), Inge Geerdink (secretaris), Gert-Jan Bennink, Richard te Riet, Lars Wormgoor, Michel Verveckken.

### **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 2018 wordt in 2019 het Strategisch beleidsplan voor de jaren 2020-2023 opgesteld.

**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)