

Concept Strategisch Beleidsplan 2024-2027

Samen naar een duurzame regio.

CONCEPT

Twence®

CONCEPT

Voorwoord

<Wordt toegevoegd bij oplevering van de definitieve versie die in december 2023 ter besluitvorming aan de AvA wordt voorgelegd. Voorwoord is uit naam van de algemeen directeur van Twence.>

Samenvatting

Mede in het licht van de grote uitdagingen op het gebied van klimaat en energie heeft de aandeelhoudersvergadering voor dit Strategisch Beleidsplan Twence 2024-2027 (SBT 2024-2027) aangegeven op dezelfde voet verder te willen gaan. Dat betekent dat onze visie en missie onveranderd blijven.

Visie en missie

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.

Twence heeft een verbindende en actieve rol in de ontwikkeling van een circulaire economie in de (Eu)regio[1] 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.

Strategie

We blijven ons de komende jaren inzetten om de duurzame energieproductie uit te breiden. Een belangrijk project is de realisatie van het Regionaal Warmtenet Twente, waarmee we het energieverbruik van 100.000 woningen kunnen verduurzamen. Daarnaast intensiveren we de productie van groen gas (uit gft en mest) en blijven we openstaan om nieuwe zonneparken te realiseren. Ook een positie in windenergie is een optie. Vanuit onze huidige positie zullen we ons verder ontwikkelen tot regionaal energieknooppunt (energiehub) waarbij warmte, stoom en duurzame elektriciteit worden opgewekt en opgeslagen.

Naast de bijdrage aan de duurzame energieproductie blijft Twence ook stappen zetten om meer en hoogwaardiger hergebruik van grondstoffen en materialen te realiseren.

Naast de bijdrage aan de duurzame energieproductie blijft Twence ook stappen zetten om meer en hoogwaardiger hergebruik van grondstoffen en materialen te realiseren. Waar mogelijk willen we (regionale) grondstofkringlopen sluiten. We onderzoeken de mogelijkheid van sortering van bedrijfsafval en we gaan uiteraard onze mestverwaardings- en CO_2-afvanginstallatie doorontwikkelen. Onze ‘stip aan de horizon’ (2040-2050) is dat we alle CO_2 gaan afvangen en dat de afgevangen CO_2 wordt omgezet in nuttige producten. In het verlengde van de CO_2-afvang, zullen we verdere stappen gaan zetten om vanuit de CO_2 producten te vervaardigen, zodat de koolstofkringloop kan worden gesloten.

Met de strategie helpt Twence zijn aandeelhouders om hun doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te realiseren. De duurzaamheidsprestaties van Twence worden naar rato van het aandeelhouderschap toegerekend aan alle aandeelhouders. Daarnaast blijft Twence uiteraard zorgen voor de duurzame verwerking van huishoudelijke afvalstoffen. We continueren daarmee onze bijdrage aan het afvalbeleid van de aandeelhouders, waarbij we rekening houden met de milieuprestaties, beheersbare maatschappelijke kosten en de dienstverlening aan de burgers. De afspraken over rendementscriteria in combinatie met een efficiënte bedrijfsvoering dragen bij aan het behoud van een gezond rendement.

Versterken publieke karakter

Twence is een publieke onderneming ‘in hart en nieren’. We streven samen met onze partners een duurzame regio na, daar is het ons om te doen. Dit koppelen we aan een goed financieel rendement, zodat in nieuwe duurzame projecten geïnvesteerd kan blijven worden. En het dividend dat we uitkeren blijft met onze 15 gemeentelijke aandeelhouders in de regio. Als publieke onderneming onderscheiden we ons door steeds een afweging te maken tussen het milieu-, maatschappelijk en financieel belang. Onze gemeentelijke aandeelhouders beschikken met Twence over een (publieke) organisatie die hen kan ondersteunen in het realiseren van de grote ambities in de energie- en grondstoffentransitie in zowel de steden als op het platteland.

Twence streeft ernaar om het aantal aandeelhouders in de komende jaren verder uit te breiden. De focus ligt daarbij op overheden in het Euregiogebied. Door intensief samen te werken met meerdere overheden kan een solide basis worden gevormd voor de verwerking van diverse afval- en biomassastromen en de regionale toepassing van grondstoffen en energie die hieruit ontstaan. Afvalstoffen die nu nog elders worden verwerkt kunnen mogelijk in de regio gehouden worden, waardoor niet alleen onnodig lange transportbewegingen en -emissies worden voorkomen maar ook een bijdrage wordt geleverd aan het versterken van de Euregionale economie. De communale samenwerking met Münster vormt sinds 2019 een goed voorbeeld en kan een opmaat zijn naar een verdere intensivering van de relatie.

Tot slot

Dit strategisch beleidsplan is opgesteld door de directie van Twence en - conform artikel 14 van de statuten - voor advies voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Tevens is het beleidsplan besproken met de ondernemingsraad van Twence. De totstandkoming is ondersteund door een klankbordgroep met daarin ambtelijke vertegenwoordigers van de aandeelhouders en vertegenwoordigers van Twence.

[1] Omwille van de leesbaarheid worden in dit SBT 2024-2027 zowel ‘regio’ als ‘Euregio’ gebruikt. Onze focus is echter gericht op de Euregio.



Zonnepark 't Rikkerink, Ambt-Delden

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

1.	**Inleiding**	**8**
1.1	Leeswijzer	9
2.	**Twence in perspectief**	**10**
2.1	Historie Twence	11
2.2	Mijlpalen SBT 2020-2023	12
2.3	Bijdrage Twence aan doelstellingen aandeelhouders	15
3.	**Analyse externe ontwikkelingen**	**18**
3.1	Klimaat en duurzaamheid	19
3.2	Ontwikkeling afval(stromen)	19
3.3	Energiemarkt	20
3.4	Algemene externe ontwikkelingen	21
4.	**Ons (duurzame) kompas**	**24**
4.1	Visie en missie	25
4.2	Milieubeleid Twence	25
4.3	Sustainable Development Goals	26
5.	**Strategie 2024-2027**	**28**
5.1	Verder bouwen vanuit een stevig fundament	29
5.2	Continueren strategische lijnen	30
5.3	Resultaten	31
5.4	Doorkijk richting 2030	34
6.	**Governance & risicomanagement**	**36**
6.1	Governance	37
6.2	Risicomanagement	38
7.	**Tot slot**	**40**

CONCEPT

1 Inleiding

We gaan terug naar 2009, het jaar waarin het ‘strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence’ werd vastgesteld. Inmiddels al dertien jaar geleden werd aangegeven dat Twence niet alleen een belangrijke bijdrage diende te leveren aan een duurzaam afvalbeleid in de regio, maar ook aan het energie- en klimaatbeleid. De installaties van Twence werden toen reeds gezien als een energiebron waarmee duurzame warmte en elektriciteit kon worden opgewekt. En Twence kon meer doen in het opwekken van duurzame energie. Men dacht toen bijvoorbeeld aan de vergisting van groente-, fruit- en tuinafval en mest of aan het realiseren van zonne-energie.

De uitspraak ‘met de kennis van nu’ wordt vaak gebruikt om duidelijk te maken dat we in het verleden een andere keuze hadden moeten maken. Maar in dit geval kunnen we concluderen dat de aandeelhouders van Twence in 2009 de juiste keuze hebben gemaakt. Een keuze die in de jaren daarna dan ook meerdere keren is herbevestigd en nog steeds de basis vormt van het huidige strategische beleidsplan 2020-2023 (SBT 2020-2023). Twence heeft hierdoor een transitie ondergaan van afvalverwerker naar duurzaamheidsbevorderaar. We zijn écht een bron van grondstoffen en energie geworden.

Waar in 2009 nog niet iedereen was overtuigd van de ernst van de situatie is dat inmiddels voor iedereen wel duidelijk. Als samenleving staan we voor grote uitdagingen. De minister van Klimaat en Energie verwoordde het in de uitwerking van het Coalitieakkoord Klimaat en Energie als volgt: ‘Klimaatverandering is dé uitdaging voor onze generatie. Onze aarde warmt op en we krijgen steeds vaker te maken met extreem weer. Dit bedreigt het leven van mensen, dieren en de natuur. We werken al hard om die snelle verandering af te remmen en uiteindelijk stop te zetten, maar de komende jaren gaat het roer nog verder om. Nederland gaat voor groen. Dat betekent dat we aan de slag gaan om de uitstoot van broeikasgassen flink verder te verminderen, totdat we in 2050 bij de nul uitkomen. Wij zijn het volgende generaties verplicht om een klimaatneutraal, fossielvrij en circulair Nederland over te dragen.’

Mede in het licht van de grote uitdagingen op het gebied van klimaat en energie heeft de aandeelhoudersvergadering ook voor dit strategisch beleidsplan 2024-2027 (SBT 2024-2027) aangegeven op dezelfde voet verder te willen gaan. Twence blijft zich daarmee, als publieke onderneming, richten op het leveren van een actieve en substantiële bijdrage aan de duurzame regionale energievoorziening en het produceren van waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa om daarmee grondstofkringlopen te sluiten. Dit doen we samen met onze aandeelhouders en andere partners in de keten. Want duidelijk is dat we alleen door samen te werken de ambitieuze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid kunnen realiseren.

Het is ons dus vooral te doen om het realiseren van maatschappelijke impact. Dit neemt niet weg dat we onze bijdrage willen blijven koppelen aan financieel rendement voor onze aandeelhouders. Wij zijn ervan overtuigd dat dit ‘hand in hand’ kan gaan. Hoe wij onze rol zien en welke concrete plannen we hebben om de regio nog duurzamer te maken leest u in dit SBT 2024-2027.

1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk twee schetsen we kort de historie van Twence, van afvalverwerker in 1986 naar Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in 2023.

Hoofdstuk drie gaat verder met een analyse op hoofdlijnen van onze omgeving. Wat gebeurt er in de wereld om ons heen en welke verwachtingen hebben we voor de komende jaren? Dit verbinden we aan de ontwikkeling van Twence als duurzaamheidsbedrijf: wat betekent dit voor onze visie en strategie?
Hoofdstuk vier gaat in op de uitdagingen die er liggen op het gebied van duurzaamheid en wat onze insteek hierbij is. We bevestigen onze visie en missie en tevens staan we stil bij ons milieubeleid en de bijdrage van Twence aan de Sustainable Development Goals.
In hoofdstuk vijf beschrijven we vervolgens onze strategie voor de periode 2024 – 2027 en welke resultaten we nastreven.
Hoofdstuk zes staat stil bij onze governance en de wijze waarop Twence omgaat met risico’s. Tenslotte beschrijft hoofdstuk zeven de wijze waarop dit SBT 2024-2027 tot stand is gekomen.

[2] Omwille van de leesbaarheid worden in dit SBT 2024-2027 zowel ‘regio’ als ‘Euregio’ gebruikt. Onze focus is echter gericht op de Euregio.

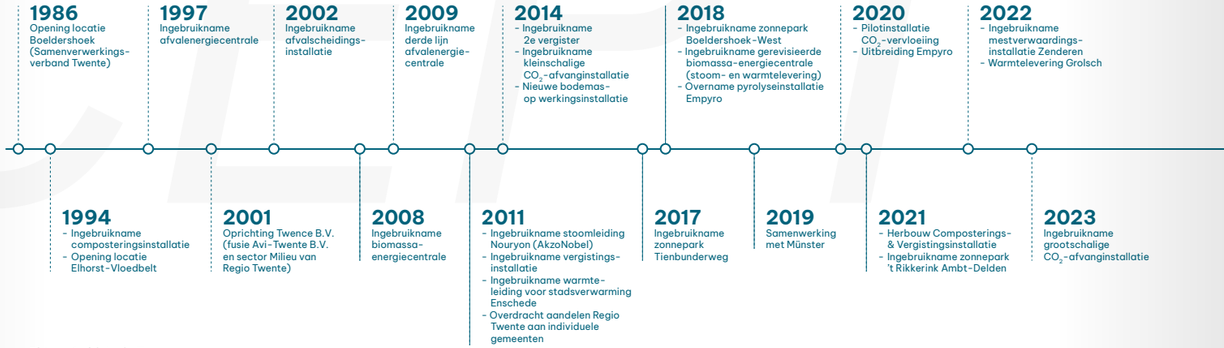
2 Twence in perspectief

In dit hoofdstuk blikken we eerst kort terug op de ontwikkeling van Twence vanaf 1986 tot en met 2019. Vervolgens staan we stil bij de (nog te realiseren) mijlpalen van het huidige SBT 2020-2023. Ten slotte beschrijven we de bijdrage van Twence aan de verschillende doelstellingen van onze aandeelhouders.

2.1 Historie Twence

Twence kent al een lange historie die teruggaat naar 1986 toen de afvalstortlocatie Boldershoek werd geopend, op dat moment nog vanuit het samenwerkingsverband Twente. In 2001 werd Twence B.V. opgericht en in 2011 werden de aandelen vanuit de regio Twente overgedragen aan de individuele gemeenten.

In de afgelopen decennia is Twence flink gegroeid en zijn steeds meer activiteiten ontplooid die passen in de rol van duurzaamheidsbevorderaar. Denk aan de ingebruikname van de gereviseerde biomassaenergiecentrale waarin regionaal afvalhout middels verbranding wordt omgezet in stoom en warmte, de kleinschalige afvang van CO_2, de ingebruikname van de zonneparken Boeldershoek-West en Tienbunderweg, het warmtenet Enschede, de stoomleiding naar Nobian en de overname van pyrolyse-installatie Empyro. De ontwikkeling van Twence is hierna grafisch weergegeven.



Figuur 1: historie Twence

CONCEPT

2.2 Mijlpalen SBT 2020 - 2023

De hiervoor geschetste ontwikkeling is op basis van het SBT 2020-2023 doorgezet en heeft gezorgd voor nieuwe mijlpalen. Hierna schetsen we verschillende projecten en activiteiten die in de periode 2020-2023 zijn of worden gerealiseerd. Allemaal projecten die een belangrijke bijdrage leveren aan het verduurzamen van de regio. Eén project lichten we er graag vast uit en dat is de ontwikkeling van het Regionaal Warmtenet Twente (RWT). Vanwege de enorme bijdrage die het RWT kan leveren aan het uitfaseren van de inzet van fossiele brandstoffen in het stedelijk gebied van Twente heeft dit project een prominente positie gekregen in de Regionale Energie Strategie Twente. Aangezien het RWT-project doorloopt tot na 2023 komt het ook terug in hoofdstuk vijf van dit strategisch beleidsplan.

Gemeenten staan voor de opgave om woningen en bedrijfspanden in de toekomst te verwarmen zonder aardgas. De warmte die Twence produceert, uit niet-herbruikbaar restafval en biomassa (niet-herbruikbaar afvalhout), kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Dat een warmtenet een duurzaam alternatief is voor aardgas tonen de huidige warmtenetten Hengelo en Enschede al aan. Warmtenet Enschede is in 2020 uitgeroepen tot duurzaamste warmtenet van Nederland en warmtenet Hengelo tot het meest innovatieve warmtenet. Met deze warmtenetten voorzien we zo'n 25.000 woningequivalenten in Enschede en Hengelo op dit moment al van duurzame warmte.

Via het Regionaal Warmtenet Twente kunnen we warmte leveren aan huishoudens en bedrijven in het stedelijk gebied van Twente. We werken hierin samen met Cogas en Ennatuurlijk. Het zal duidelijk zijn dat het realiseren van het RWT een complexe opgave is die in nauwe samenwerking met gemeenten en inwoners dient plaats te vinden. Een eerste concrete stap is gezet met de gemeenten Borne, Enschede en Hengelo om een haalbaarheidsonderzoek naar de realisatie van het Regionaal Warmtenet Twente uit te voeren. De stip aan de horizon is dat we met de warmte van Twence uiteindelijk 100.000 woningequivalenten in Twente gaan verwarmen. Op een totaal aantal woningen in Twente van afgerond 284.000 betekent dit dat Twence ruim 1 op de 3 woningen in Twente kan verwarmen. Ook streven we naar een open net, zodat we op termijn andere duurzame warmtebronnen kunnen aansluiten die nu nog niet beschikbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan warmte uit de grond (geothermie) of uit andere industriële processen.

Project / activiteit	Toelichting
Doorontwikkeling Pyrolyseolie (vanaf 2018)	Uit elke 1.000 kilo houtachtige biomassa produceren we via de pyrolysetechniek zo'n 500 kilo pyrolyseolie. Bij de productie van pyrolyseolie komt stoom vrij. Deze stoom leveren we aan Nobian. De geleverde energie is vergelijkbaar met het aardgasverbruik van 8.000 huishoudens.
Warmtenet Enschede (2011, met groei vanaf 2018)	Twence leverde al warmte aan het warmtenet van Enschede (2011) en de laatste jaren is dit gegroeid van 653.000 GJ (2018) naar 740.000 GJ
Herbouw Composterings- & Vergistingsinstallatie (2021)	In deze installatie wordt momenteel ongeveer 100.000 ton groente-, fruit- en tuinafval verwerkt tot nieuwe grondstoffen en duurzame energie. Zo produceren we zo'n 38.000 ton compost, in te zetten als bodemverbeteraar in de landbouw. Het ontstane biogas zetten we om in elektriciteit voor 4.200 huishoudens, met daarnaast nog warmte voor 800 huishoudens in Enschede. De overgebleven houtige fractie zetten we in als biobrandstof voor de productie van duurzame energie.
Zonnepark 't Rikkerink (2021)	Dit zonnepark bestaat uit 28.500 zonnepanelen waarmee groene stroom wordt opgewekt voor zo'n 4.350 huishoudens. Een belangrijk element bij dit zonnepark is de participatie van twee energiecoöperaties uit de gemeente Hof van Twente. Daarnaast is hiermee de voormalige stortlocatie nuttig gebruikt en landschappelijk ingepast.
Mestverwaardings-installatie (2022)	Met de mestverwaardingsinstallatie in Zenderen kunnen we 250.000 m^3 varkensmest per jaar verwerken. De mest wordt vergist voor de productie van biogas. Dat levert, na opwaardering, groen gas op voor circa 3.000 huishoudens. De herwonnen grondstoffen kalium en fosfaat zetten we in als meststof voor de landbouw en in de industrie. Ammoniak wordt als grondstof ingezet in de rookgasreiniging van de afvalenergiecentrales van Twence om schadelijke componenten uit de rookgassen te verwijderen. En het water dat uit de mest wordt gehaald, is schoon water. Dat brengen we terug in de natuur via de omringende beken. Daarmee is het proces volledig circulair en dragen we eveneens bij aan de reductie van de stikstofuitstoot. De installatie is medio 2022 in gebruik genomen. Sinds 1 januari 2023 leveren we groen gas voor het gemeentelijk vastgoed van drie gemeenten (Enschede, Hof van Twente en Losser).

Project / activiteit	Toelichting
Warmtelevering Grolsch (2022)	Twence levert vanaf eind 2022 duurzame warmte aan Grolsch. Deze warmte komt uit onze biomassa-energiecentrale. De brandstof voor onze biomassa-energiecentrale bestaat uit niet-herbruikbaar afvalhout, dat onder andere bij bouw- en sloopactiviteiten vrijkomt. Grolsch bespaart hierdoor jaarlijks 3 miljoen m3 aardgas. De CO_2-reductie die hiermee gemoeid gaat, is vergelijkbaar met de uitstoot van 1.800 huishoudens per jaar.
Grootschalige CO_2 afvang (2023)	De grootschalige installatie heeft een capaciteit van 100.000 ton per jaar. Dit is ongeveer 1/3 van de totale fossiele CO_2-uitstoot van Twence. De installatie vermindert de CO_2-uitstoot die gepaard gaat met het opwekken van energie bij de verbranding van niet recyclebaar afval. De CO_2 die we afvangen zetten we opnieuw in als een grondstof. Daarmee dragen we bij aan het verminderen van de CO_2-uitstoot en kunnen we kringlopen sluiten. De afgevangen CO_2 wordt momenteel in vloeibare vorm toegepast in de glastuinbouw. In de toekomst zijn diverse andere toepassingsmogelijkheden denkbaar, bijvoorbeeld in de regionale productie van bouwstoffen of als grondstof voor de chemische industrie. De installatie zal eind 2023 operationeel zijn.
Zonnepark Elhorst-Vloedbelt (2023)	Op de voormalige stortlocatie, waar ook de mestverwaardingsinstallatie is gevestigd, wordt een zonnepark gerealiseerd met 27.000 zonnepanelen. Daarmee kunnen zo'n 3.800 huishoudens van elektriciteit worden voorzien. Naast de elektriciteit die we aan het stroomnet leveren, gebruiken we 20% van de energie voor onze mestverwaardingsinstallatie. Dit zonnepark zal naar verwachting voor de zomer van 2024 operationeel zijn. Uiteraard kijken we ook bij dit zonnepark hoe we de omgeving kunnen laten participeren.

Tabel 1: overzicht mijlpalen SBT 2020-2023.

Wij zijn trots op de hiervoor beschreven mijlpalen maar onze focus ligt minstens zo veel op de reguliere bedrijfsvoering. We kunnen die nieuwe projecten namelijk alleen realiseren als de bestaande installaties betrouwbaar draaien en we alle assets op orde hebben. Door onder meer in te zetten op Operational Excellence [3] en te werken vanuit een Long Term Asset Replacement Plan (lange termijn onderhoudsplannen) zorgen we voor een stabiele bedrijfsvoering van onze installaties. In hoofdstuk zes leest u hier meer over.

Naast deze mijlpalen is Twence op verzoek van de aandeelhoudersvergadering eind 2020 gestart met een onderzoek naar de haalbaarheid van een nascheidingsinstallatie voor huishoudelijk restafval. Eind 2021 is de conclusie gedeeld dat het voor een eventuele nieuwe installatie in ieder geval gewenst is dat hiertoe op regionale schaal een eenduidige keuze wordt gemaakt. Daarom is afgesproken dat iedere gemeente nader bepaalt of nascheiding past binnen het gemeentelijk afvalbeleid in de komende jaren. De gemeenten die hun keuze inmiddels aan Twence kenbaar hebben gemaakt, hebben aangegeven de brongescheiden inzameling verder te willen optimaliseren. Er is derhalve geen aanleiding om in de aankomende beleidsperiode opnieuw onderzoek te doen naar de mogelijkheden van nascheiding voor huishoudelijk restafval. Vanzelfsprekend blijft Twence de ontwikkelingen op het gebied van de sortering van afvalstoffen actief volgen. Indien er technologische of marktontwikkelingen zijn of wijzigingen in wet- en regelgeving die van invloed kunnen zijn op de business case van de nascheiding van afvalstoffen, dan zal Twence dit opnieuw beoordelen.

[3] Operational Excellence richt zich op het continue verbeteren van de bedrijfsvoering van onze installaties, onze bedrijfsprocessen en de ontwikkeling van onze mensen.

2.3 Bijdrage Twence aan doelstellingen aandeelhouders

Uiteraard worden de strategie en de doelstellingen van Twence nadrukkelijk afgestemd met de aandeelhouders. De bijdrage van Twence aan de aandeelhouders is drieledig:

1. Twence helpt met de strategie als duurzaamheidsbevorderaar zijn aandeelhouders met het realiseren van de gemeentelijke duurzaamheidsdoelstellingen. Door meer duurzame (hernieuwbare) energie te produceren en door duurzame energieoplossingen levert Twence een belangrijke bijdrage aan de reductie van de inzet van fossiele brandstoffen en de CO_2-uitstoot en aan de realisatie van een duurzame regionale energievoorziening. Sinds 2021 levert Twence ook rechtstreeks aan tien aandeelhoudende gemeenten duurzame elektriciteit voor openbare gebouwen en straatverlichting. Vanaf 2023 wordt tevens groen gas aan enkele aandeelhouders geleverd. Het is de wens om deze dienstverlening verder uit te breiden. Nieuwe initiatieven vinden niet alleen plaats op de terreinen van Twence, maar kunnen ook op het grondgebied van de aandeelhouders ontwikkeld worden. Een voorbeeld hiervan is het initiatief voor een grootschalig zonnepark in de gemeente Losser. De duurzaamheidsprestaties van Twence worden naar rato van het aandeelhouderschap toegerekend aan alle aandeelhouders. Deze afspraak is overgenomen door Rijkswaterstaat, die de resultaten verwerkt in de Klimaatmonitor.

2. Twence draagt zorg 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.

3. Twence levert een financiële bijdrage aan de aandeelhouders door de jaarlijkse uitkering van dividend. Deze uitkering is in lijn met de afspraken die hierover zijn gemaakt met de aandeelhouders. Voorwaarde voor de uitkering van dividend is dat Twence voldoet aan de financiële ratio's die door banken worden opgelegd, uitvoering kan geven aan haar investeringsprogramma en tegenvallers kan opvangen. De basisafspraak is vervolgens een jaarlijkse dividenduitkering van veertig procent van de winst na belasting en indien de wettelijke uitkeringstoets dat toestaat vijftig procent van de winst na belasting. Tot en met 2022 is Twence ieder jaar de op dat moment geldende dividendafspraken nagekomen. Dankzij het publiek aandeelhouderschap blijven de revenuen uit de activiteiten van Twence behouden voor de regio.

Naast deze specifieke bijdrage aan de aandeelhouders heeft Twence met al haar activiteiten en de samenwerking met partnerbedrijven ook een duidelijke toegevoegde waarde voor de werkgelegenheid in de regio.

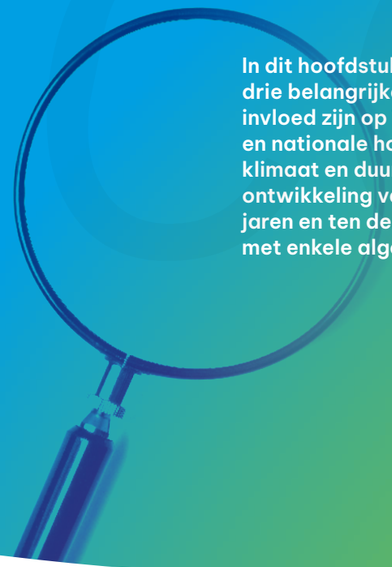
Dit gebouw wordt
duurzaam verwarmd
met groen gas uit de regio

Onze boeren leveren varkensmest aan Twence.
Deze wordt omgezet in groen gas, waarmee we
onze publieke gebouwen verwarmen.
En zo sluiten we de kringloop in de regio.

Twence®

3 Analyse externe ontwikkelingen

In dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen drie belangrijke externe ontwikkelingen die van invloed zijn op Twence. Ten eerste de Europese en nationale hoofddoelen op het gebied van klimaat en duurzaamheid, ten tweede de ontwikkeling van afval(stromen) in de komende jaren en ten derde de energiemarkt. We sluiten af met enkele algemene externe ontwikkelingen.



3.1 Klimaat en duurzaamheid

De Europese en landelijke overheden hebben ambitieuze doelen gesteld voor het beperken van de opwarming van de aarde. Energie-efficiëntie, energiezuinigere gebouwen en hernieuwbare energiebronnen staan hierbij voorop. Europa moet uiterlijk in 2050 klimaatneutraal zijn. Dit doel is uitgewerkt in de 'Green Deal' en wil de Europese Commissie ook wettelijk verankeren. De eerste mijlpaal is echter niet gesteld voor 2050 maar voor 2030: op dat moment moet de netto-uitstoot van broeikasgassen met ten minste 55% zijn verminderd ten opzichte van 1990 (het 'fit for 55' pakket).

Het kabinet onderschrijft het doel voor 2050 maar is voor 2030 zelfs nog ambitieuzer: Nederland richt zich op een emissiereductie van 60%. Het mag duidelijk zijn dat in alle sectoren - van industrie en energie tot vervoer en landbouw - de emissies moeten worden verminderd. Dat geldt ook voor Twence want naast duurzaamheidsbevorderaar is Twence, met de exploitatie van drie afvalverbrandingsinstallaties, een bedrijf met een aanzienlijke uitstoot. Zo eerlijk moeten we zijn. Inmiddels is duidelijk dat afvalverbrandingsinstallaties op termijn gaan vallen onder het Europese Emission Trade System. Dit betekent concreet dat Twence - waarschijnlijk tussen 2026 en 2031 - moet gaan betalen voor (een deel van) de uitstoot van fossiele CO_2 en eventueel andere broeikasgasemissies.

Twence heeft met de bouw van de grootschalige afvang van CO_2 (zie paragraaf 2.2) reeds op voornoemde ontwikkeling ingespeeld. In hoofdstuk vijf geven we aan hoe aan dit aspect op de langere termijn invulling wordt gegeven.

3.2 Ontwikkeling afval(stromen)

In 2023 bereiken we als Nederland de zogenaamde 'Earth Overshoot Day' op 12 april: het moment waarop de vraag naar ecologische hulpbronnen en diensten groter is dan wat de aarde in dat jaar kan regenereren. Gelukkig consumeren niet alle landen zoveel als Nederland maar het zal duidelijk zijn dat dit niet zo door kan gaan. Het omschakelen naar een circulaire economie is noodzaak. Om in Nederland tot een circulaire economie te komen, moet er ook internationaal een verandering komen. Want ketens van grondstoffen, producten en afval zijn internationaal. Het betekent dat het realiseren van een circulaire economie een ontzettend complexe opgave is.

Ondanks de benodigde internationale aanpak heeft het kabinet wel nationale doelen gesteld. Het eerste doel uit het Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050' is dat Nederland al in 2030 50% minder primaire grondstoffen moet gebruiken (mineralen, metalen en fossiel). In 2050 moet Nederland een circulaire economie hebben. Een economie waarin zoveel mogelijk duurzame hernieuwbare grondstoffen worden gebruikt, producten en grondstoffen worden hergebruikt en waarin afval niet bestaat.

Dat klinkt mooi, een economie waarin afval niet bestaat. Maar is het ook reëel? Het vraagt een fundamentele omslag van productieketens en het gebruik van grondstoffen, zoals recent aangegeven in het advies van de Sociaal Economische Raad 'Evenwichtig sturen op de grondstoffentransitie en de energietransitie voor brede welvaart nader beschouwd'. Het zal veel inspanning vragen van overheden en bedrijfsleven wereldwijd. En zelfs als we op het gebied van de circulaire economie grote stappen zetten, dan nog zal er naar verwachting altijd een bepaald percentage afval blijven bestaan. Dit deel kan - in combinatie met CO_2-afvang - worden verbrand en kan worden ingezet om duurzame elektriciteit, stoom en warmte te produceren.

Wel is duidelijk dat de vanzelfsprekendheid van de beschikbaarheid van afvalstromen voor energieopwekking op

de lange termijn steeds minder zal worden. Het nationale VANG-programma is onder meer gericht op de vermindering van de hoeveelheid brandbaar restafval en in de regio zijn doelen vastgesteld die moeten leiden tot een “afvalloos Twente”. Daarnaast zal ook de in te voeren CO_2-heffing ervoor zorgen dat recycling meer gaat lonen. Voor- en nascheiding van afvalstromen en nieuwe technieken voor be- en opwerking van afvalstromen zullen ons gaan helpen. Maar dit is wel een proces van tientallen jaren. Voorlopig zijn er nog onvoldoende mogelijkheden om product- en materiaalketens gesloten te krijgen en zijn afvalstromen te complex en de verwerkingsmogelijkheden (technisch) te beperkt om alle afvalstromen op te werken tot grondstoffen voor hoogwaardige toepassingen. Er zullen de komende decennia nog veel restafvalstromen beschikbaar blijven voor energieopwekking. Zeker wanneer in ogenschouw wordt genomen dat er in veel Europese Lidstaten nog veel afval van o.a. huishoudens wordt gestort, in combinatie met de Europese doelstelling om in 2035 het storten van stedelijk afval te reduceren tot minder dan 10% van het totaal. Europees gezien betekent dit dat sprake is van een aanzienlijke ondercapaciteit aan verbranding en recycling. En niet onbelangrijk, zolang er niet recyclebaar afval blijft bestaan speelt de warmte uit afvalverbranding, naast de energie uit de bio-energiecentrale, een belangrijke rol in de energietransitie. Het gebruik van de warmte van afvalverbranding is gewoonweg één van de meest voordehand liggende oplossingen om verantwoord het gebruik van fossiele brandstoffen te verminderen.

Door maximaal in te zetten op het energetisch rendement van de afvalenergiecentrales (AEC’s) en de terugwinning van grondstoffen zorgen we ervoor dat onze AEC’s in de toekomst een volwaardige positie in de circulaire economie kunnen hebben. Via het aangaan van partnerships met bedrijven in de afvalketen kan Twence ervoor zorgdragen dat de installaties op langere termijn op vollast blijven draaien. In hoofdstuk vijf lichten we dit verder toe.

Naast de beschikbaarheid van afvalstoffen speelt ook de kwaliteit van de ingezamelde afvalstoffen een belangrijke rol. Om zoveel mogelijk grondstoffen uit gescheiden ingezamelde afvalstoffen - zoals verpakkingsmaterialen en GFT - opnieuw te kunnen toepassen, zal aandacht moeten worden geschonken aan het voorkomen van verontreinigingen. Samen met gemeenten en inzamelaars kan Twence hierin een belangrijke rol spelen.

3.3 Energiemarkt

Twence ontwikkelt zich verder als duurzaamheidsbevorderaar in overheidshanden. Dit betekent concreet onder meer dat we steeds meer energie gaan produceren en leveren. We benutten immers nog een deel van de energie uit de verbranding van restafvalstromen niet optimaal en dat is gelet op de noodzakelijke energietransitie niet gewenst. Waar tien jaar geleden de focus voornamelijk lag op de ‘voorkant’ (de input, het verwerken van afval) ligt de focus nu op zowel de voor- als de achterkant (de output, het leveren van energie). Afval en biomassa blijven belangrijk omdat zij er voor zorgen dat we onze output in de vorm van duurzame energie (elektriciteit, stoom en warmte) kunnen leveren. De in- en output bij Twence kunnen als het ware worden gezien als ‘communicerende vaten’.

Naast de verbranding van restafvalstromen en biomassa hebben we natuurlijk ook onze zonneparken, de mestverwaardingsinstallatie, vergistingsinstallaties en Empyro waarmee we duurzame energie produceren. We zijn op dit moment geen reguliere energieleverancier aan consumenten. We leveren alleen aan enkele bedrijven in de regio en richten ons verder op het ontwikkelen van het Regionaal Warmtenet Twente, samen met Cogas en Ennatuurlijk. Hiermee komt de warmte die vrijkomt bij onze bio-energiecentrale en de verbranding van (huishoudelijk) restafval direct terecht bij (een deel van) de inwoners van onze aandeelhouders. Onder invloed van de nog vast te stellen (nationale) warmtewet, waarin wordt bepaald dat warmtenetten in publieke handen dienen te zijn, kan de positie van Twence uitbreiden van producent naar warmtebedrijf en -leverancier. De ontwikkelingen hieromtrent zal Twence nauwgezet volgen en onze aandeelhouders worden hierin uiteraard zorgvuldig meegenomen.

Twence produceert elektriciteit, biogas, stoom en warmte waarvan de afzet op de reguliere energiemarkt plaatsvindt. De elektriciteitsmarkt wordt op dit moment nog grotendeels bepaald door de gasprijs. Waar de gasprijs vele jaren grotendeels stabiel was is deze door het mindere aanbod aan aardgas uit Nederland en onder druk van de verstoorde geopolitieke verhoudingen door de inval van Rusland in Oekraïne, vanaf begin 2022 (zeer) volatiel. Zowel de grotere impact van energieopbrengsten op het resultaat van Twence als de volatiliteit van de energiemarkt vragen extra aandacht hiervoor binnen Twence. In hoofdstuk 6 (risicomanagement) lichten we toe hoe we zorgen voor een zo stabiel mogelijke situatie.

Tot slot van deze paragraaf staan we kort stil bij de ontwikkelingen op het gebied van zon- en windenergie en groen gas. De ontwikkelingen over zon- en windenergie zijn lastig te voorspellen. Gemeenten hebben forse opgaven meegekregen die worden uitgewerkt in de Regionale Energie Strategie Twente. De beschikbare netcapaciteit vormt hierbij een uitdaging, zeker bij de inpassing van zonneparken. Dat geldt ook voor een goede afstemming van vraag en aanbod op elkaar. De elektrificatie bij bedrijven en in de mobiliteit blijft nog achter bij de groei van het aanbod aan duurzame elektriciteit bij zonnig en/of stormachtig weer. Hierdoor kunnen elektriciteitsprijzen fors fluctueren en is een verwachting over de ontwikkeling van elektriciteitsprijzen sterk afhankelijk van de mate en het tempo waarin de elektrificatie wordt gerealiseerd.

Zoals aangegeven levert Twence vanaf 2023 groen gas aan een drietal aandeelhouders (Enschede, Hof van Twente en Losser). Met onze compostering & vergistingsinstallatie en de mestverwaardingsinstallatie zijn we in staat om deze dienstverlening verder uit te breiden. De inzet van groen gas is een kosteneffectieve manier om moeilijk te verduurzamen woningen fossielvrij te maken en op termijn meer biomethaan beschikbaar te krijgen als grondstof voor de industrie. Inmiddels heeft het kabinet een bijmengverplichting voor groen gas aangekondigd. De bijmengverplichting, die per 2025 in zal gaan, verplicht gasleveranciers om jaarlijks een bepaald percentage groen gas te leveren aan hun klanten in de gebouwde omgeving, dat oploopt tot 20% van de gasleveringen in 2030.

3.4 Algemene externe ontwikkelingen

Naast de specifieke externe ontwikkelingen zoals hiervoor beschreven zien we ook diverse algemene externe ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op de ontwikkeling van Twence. De impact van de oorlog in Oekraïne is reeds benoemd. Deze oorlog zet verschillende internationale verhoudingen onder druk en dit kan op diverse gebieden van onze economie invloed gaan hebben. Denk bijvoorbeeld aan de beschikbaarheid van grondstoffen.

Ook zien we momenteel een zeer hoge inflatie en de verwachting is dat dit zeker tot (ver) in 2023 zal aanhouden. Dit raakt het huishoudboekje van inwoners, bedrijven en overheid.

Daarnaast spelen er zaken als een (zeer) krappe arbeidsmarkt, steeds meer impact van het klimaat (denk bijvoorbeeld aan droogte en de zorgen over de beschikbaarheid en kwaliteit van ons drinkwater), de aanpak van de reductie van stikstof of een tekort aan woningen. Forse uitdagingen die impact kunnen hebben op de wijze waarop Nederland - en daarmee Twence - zich de komende jaren kan ontwikkelen. In algemene zin zien we een ontwikkeling naar regionalisering nu de grenzen van de globalisering lijken te zijn bereikt. De ontwikkeling van Twence naar Euregionaal duurzaamheidsbedrijf past in deze ontwikkeling.



Figuur 2: Euregiogebied



4 Ons duurzame kompas

In dit hoofdstuk beschrijven we allereerst onze visie en missie. Van daaruit staan we stil bij het milieubeleid van Twence en geven we tenslotte invulling aan de Sustainable Development Goals (SDG's).



4.1 Visie en missie

Twence bevindt zich als duurzaamheidsbevorderaar al een tijdje middenin de energie- en grondstoffentransitie. Met de uitvoering van de huidige strategie richt Twence zich immers al op het realiseren van de duurzame en circulaire samenleving van de toekomst. Daarmee ondersteunen we onze aandeelhouders bij het realiseren van hun duurzaamheidsdoelstellingen en dragen we bij aan de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio.

De noodzaak van de transitie naar een circulaire economie is de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt. De aarde als natuurlijk systeem 'piept en kraakt' en met elkaar moeten we alle zeilen bijzetten om het tij te keren. Het gaat hierbij niet alleen om de opwarming van de aarde, maar ook om zaken als bodemdaling of een tekort aan water die grote gevolgen kunnen hebben op ons dagelijkse leven.

Gezien de toenemende urgentie van de genoemde transitie en het aanscherpen van onder meer de klimaatdoelen is er geen enkele twijfel over het op volle kracht voortzetten van onze huidige strategie. Daarom treft u onze visie en missie hierna onveranderd aan.

Opdracht

Twence ontwikkelt zich verder als Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in overheidshanden. Met name de bijdrage die Twence kan leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders wordt als publieke taak beschouwd.

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.

4.2 Milieubeleid Twence

In onze missie staat opgenomen dat we mens en milieu respecteren en bijdragen aan de verduurzaming van de samenleving. Dat doen we natuurlijk met onze projecten in de regio maar we kijken ook naar onze eigen impact op het milieu. We beschikken dan ook over een milieubeleidsplan en we voldoen aan de normen zoals gesteld in het Milieumanagementsysteem (ISO14001). Het milieubeleidsplan scherpen we aan omdat we in de wereld om ons heen zien dat klimaatverandering steeds meer

CONCEPT

negatieve impact heeft. Denk aan vaker extreem weer met meer periodes van droogte of juist wateroverlast wat bijvoorbeeld weer kan leiden tot verzilting of bodemdaling. Ook kost het steeds meer moeite om de drinkwaterlevering op peil te houden. Allemaal signalen die duidelijk maken dat het noodzaak is onze eigen milieu-impact zo laag mogelijk te laten zijn.

Twence wil haar milieuprestatie daarom continu verbeteren. Dit doen we vanuit de volgende insteek:

- Onze bijdrage aan het klimaatvraagstuk is dat we zorgen dat scope 1 en 2 emissies (fossiel CO_2 en ander broeikasgassen) worden teruggebracht.
- De indirecte emissies (scope 3) brengen we in beeld zodat we ook deze emissies omlaag kunnen gaan brengen.
- We gaan besparen op ons eigen energieverbruik en implementeren daarom een energiemanagementsysteem.
- Waterstromen worden zoveel mogelijk hergebruikt. Inzet van drinkwater wordt zo veel mogelijk beperkt tot essentiële en hoogwaardige toepassingen. We stellen een waterreductieplan op.
- We leveren een substantiële bijdrage aan circulaire ketens en streven naar het toepassen van het principe van circulair inkopen.
- Twence behoort op emissies tot de best presterende bedrijven in de EU. Twence wil zorgen en borgen dat de emissies van haar bedrijfsprocessen geen nadelige gevolgen voor de volksgezondheid hebben.

4.3 Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn afgesproken door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties (VN). De SDG's startten in 2015 en lopen door tot 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis en bestaan uit zeventien doelen, onderverdeeld in 169 subdoelen, om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Als duurzaamheidsbevorderaar en publieke onderneming staan we middenin de samenleving en proberen we een positieve maatschappelijke bijdrage te leveren aan de Euregio. Daarom maken we graag inzichtelijk aan welke SDG's wij in de periode 2024-2027 een bijdrage willen leveren.

Gelet op de aard van ons bedrijf en onze maatschappelijke opdracht richten we ons in de komende vier jaar op vier speerpunten, op basis waarvan we kunnen bepalen aan welke SDG's we bijdragen:

1. **meer duurzame energie produceren;**
2. **de circulariteit vergroten;**
3. **de CO_2-uitstoot verlagen;**
4. **de milieu-impact verlagen.**

Bij het eerste speerpunt (meer duurzame energie produceren) ligt de focus op de ontwikkeling van het Regionaal Warmtenet Twente: Twence beschikt als warmtebron over de capaciteit om maar liefst 1 op de 3 woningen in Twente van duurzame energie te voorzien en daarmee van het gas af te halen. Daarnaast willen we - het liefst samen met onze aandeelhouders - meer zonne-energie opwekken. Aanvullend kan Twence ook een rol gaan spelen in de realisatie van windenergie. Onze ambities op de andere drie speerpunten staan verwoord in paragraaf 4.2 (milieubeleid).

Aanvullend aan de vier speerpunten streven we financiële zekerheid na, werken we samen met private en publieke partijen en vinden we een veilige werkomgeving, zowel fysiek als sociaal, belangrijk.

Op basis hiervan zetten we in de periode 2024-2027 de volgende zes SDG's centraal:



Figuur 3: SDG's waaraan Twence wil bijdragen

Vanaf 2024 brengen we de bijdrage van Twence, aan de verbetering van deze SDG's, aan de hand van een aantal indicatoren in beeld. Hierbij zullen we aansluiten bij de regelgeving over de Corporate Sustainability Reporting Directive. Deze regelgeving verplicht bedrijven (vanaf 2026, over boekjaar 2025) te rapporteren over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten en om deze informatie te laten toetsen door een accountant.

5 Strategie 2024-2027

In dit hoofdstuk schetsen we eerst kort vanuit welk fundament Twence invulling geeft aan de strategie 2024-2027. Daarna gaan we in op de strategie zelf en op de resultaten die we nastreven. We sluiten dit hoofdstuk af met een korte doorkijk richting 2030.



5.1 Verder bouwen vanuit een stevig fundament

Twence heeft de laatste twee decennia een mooie ontwikkeling doorgemaakt. Medewerkers zijn trots op Twence. Vanuit onze waarden - passie, daadkracht en vertrouwen - werken we met elkaar en met veel externe partners samen om onze doelen te realiseren. Stap voor stap geven we invulling aan de koers die in 2009 is ingezet en die nog steeds wordt gevolgd. De mooie ontwikkeling van Twence kunnen we ook 'staven' met cijfers zie tabel 2.

Maar er is meer dan alleen de financiële ontwikkeling. Ook op het gebied van de certificering heeft Twence de zaak op orde. Zo zijn we 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. En om het niet-nalevingsrisico te verkleinen en ons proactief en transparant te houden aan de diverse wet- en regelgeving, hanteert Twence intern een compliance managementsysteem[5]. De opzet en werking van de compliance-managementsystematiek wordt jaarlijks geverifieerd door een externe auditorganisatie. Daarnaast geven we invulling aan omgevingsmanagement door periodiek overleg te voeren met onze buren. Tenslotte is de controle op naleving van wet- en regelgeving intensief omdat Twence moet voldoen aan een grote hoeveelheid complexe wetgeving. Naast de Omgevingsdienst Twente (ODT) controleert een groot aantal andere inspectiediensten ons periodiek op de naleving van wet- en regelgeving.

Naast de ISO-certificering krijgen we eveneens vanuit onze medewerkers de bevestiging dat we tevreden mogen zijn over de ontwikkeling van Twence. Op basis van het medewerkersonderzoek, dat iedere twee jaar wordt uitgevoerd, wordt Twence gezien als een goede werkgever, waar medewerkers graag voor werken, waar zij vertrouwen in hebben en waar zij loyaal aan willen zijn. Maar liefst 96 procent van de medewerkers van Twence geeft aan voldoening te halen uit het werk dat ze doen. Een andere indicator dat medewerkers met plezier naar hun werk gaan is het gemiddelde ziekteverzuim, dat al jaren onder de 3,5 procent ligt.

[4] Verwachting zoals opgenomen in het SBT 2020-2023.
[5] Het compliance managementsysteem ondersteunt Twence in het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en het tijdig voldoen aan toekomstige wet- en regelgeving.

	2001	2011	2021	2023[4]
FTE	147	203	257	275
Omzet (mln.)	€ 53	€ 93	€ 125	> € 150
Resultaat na belasting (mln.)	€ 3,2	€ 11,9	€ 12,1	> € 17
Rendement op eigen vermogen	3%	6,4%	8,3%	> 10%

Tabel 2: fte's en financiële kengetallen Twence

5.2 Continueren strategische lijnen

Twence ontwikkelt zich verder als Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in overheidshanden. Voor de periode 2024-2027 continueren we daarbij de bestaande strategische lijnen van Twence:

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.**

Als publieke onderneming onderscheidt Twence zich door bij al zijn activiteiten de afweging te maken tussen 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. Verder 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.

Om de klimaatverandering het hoofd te kunnen bieden en uitputting van grondstoffen te voorkomen is het noodzakelijk dat er een energie- en grondstoffentransitie plaatsvindt waarbij fossiele bronnen (zoals aardgas) worden uitgefaseerd. Energie zal in de toekomst uit duurzame bronnen - zoals zon, wind en biomassa - geproduceerd moeten worden. Grondstoffen worden dan zo veel mogelijk geproduceerd uit afvalstromen (recycling), biomassa maar ook uit afgevangen CO_2. Hierbij geldt dat ook voor de grondstoffentransitie inzet van duurzame energie of energiedragers (zoals waterstof) nodig is. Twence wil vanuit haar rol zo goed mogelijk aan de energie- en grondstoffentransitie bijdragen. Wij geven hier vorm aan door binnen de twee strategische lijnen, een projectenportfolio te ontwikkelen dat gericht is op de deelgebieden duurzame energie, circulaire economie en biobased economy.
In onderstaande tabel is dit weergegeven:

Duurzame energie	Circulaire economie	Biobased economy
Huidige bijdrage van Twence: opwekken van duurzame energie. Deze groene energie brengen we verder de regio in: via het elektriciteitsnet, stoomleidingen of het regionaal warmtenet. Bij Twence produceren we naast warmte en stoom jaarlijks ook voor zo'n 136.000 huishoudens duurzame elektriciteit.	Huidige bijdrage van Twence: CO_2 wordt afgevangen en geleverd aan de glastuinbouw. Bodemas wordt ingezet in de wegenbouw. De metalen winnen we terug en vinden hun weg naar onder andere de staalbouw. En zand, grind, gips, beton, hout en plastic wordt gesorteerd uit grof huishoudelijk afval en bouw- en sloopafval.	Huidige bijdrage van Twence: nieuwe grondstoffen uit mest - denk aan kalium- en fosfaatmeststof - en het leveren van groengas. Uit GFT wordt compost en biogas geproduceerd. Vetzuren halen we uit gft-afval die als grondstof kunnen dienen voor bioplastics en als grondstof voor de voedingsindustrie. Bij Empyro maken we pyrolyse-olie die aardgas vervangt in stoomketels.

Tabel 3: toelichting op bijdrage Twence in duurzame energie , circulaire economie en biobased economy

Bij de uitvoering van onze strategie hanteren we een aantal uitgangspunten:

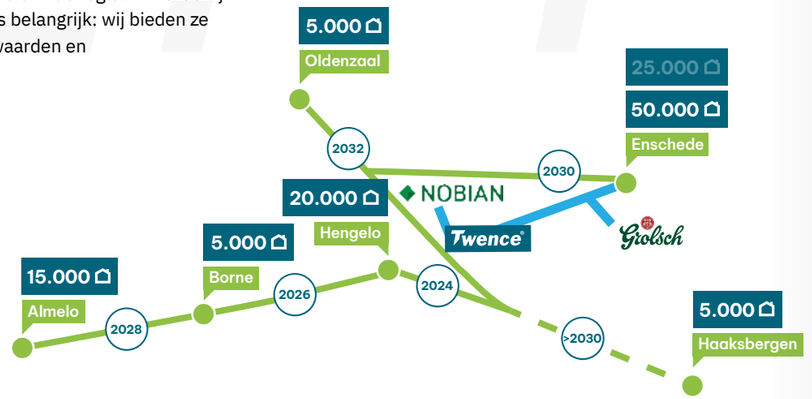
1. We realiseren voor onze aandeelhouders - alsook voor overige opdrachtgevers - de verantwoorde verwerking van huishoudelijke afvalstromen.
2. Twence draagt in belangrijke mate bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen van zijn aandeelhouders.
3. Gerichte samenwerking met partners is van belang om de regionale energie- en grondstoffentransitie te realiseren.
4. We hechten waarde aan onze relaties met kennis- en onderzoeksinstellingen. Hierdoor beschikken we over innovatiekracht en zijn we in staat om nieuwe diensten en producten te ontwikkelen.

Samenvattend is Twence een Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in overheidshanden dat maatschappelijk nut verbindt met ondernemerschap, mens en milieu respecteert en bijdraagt aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van haar aandeelhouders in het bijzonder. Met al onze activiteiten dragen we ook ons steentje bij aan de werkgelegenheid in de regio. En natuurlijk zijn onze medewerkers eveneens belangrijk: wij bieden ze continuïteit, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden.

5.3 Resultaten

Strategische lijnen

We blijven ons de komende jaren inzetten om de duurzame energieproductie uit te breiden. Een belangrijk project is de realisatie van het Regionaal Warmtenet Twente, waarmee we 100.000 woningen van het gas af kunnen halen. Gedurende de eerste decennia zullen de AEC's en BEC van Twence als belangrijkste warmtebronnen dienen. Er is een bronnenstrategie ontwikkeld die aangeeft hoe het RWT op de lange termijn, bij een eventueel lager aanbod aan brandbaar restafval, van alternatieve, duurzame bronnen voorzien zal worden. De ontwikkeling van het RWT kan er als figuur 4 uit zien. Deze illustratie, die ook is opgenomen in de RES Twente, geeft aan hoe het warmtenet zich in de loop van de tijd zou kunnen ontwikkelen in het stedelijk gebied van Twente.
In eerste instantie zal de ontwikkeling plaatsvinden in Enschede, Hengelo en Borne. Op een later moment kan in afstemming met de aanliggende gemeenten bepaald worden in hoeverre de aansluiting op het warmtenet gewenst is. Dat geldt mogelijk ook voor gemeenten die niet concreet benoemd zijn in de illustratie.



Figuur 4: mogelijke ontwikkeling Regionaal Warmtenet Twente

Daarnaast intensiveren we de productie van groen gas. Beoogd is om het biogas uit de verwerking van GFT niet langer om te zetten in duurzame elektriciteit, maar om hieruit groen gas te produceren. Dit groen gas kan bijvoorbeeld ingezet worden voor de verwarming van gebouwen die de aandeelhouders in eigen beheer hebben. Het groen gas kan ook een bijdrage leveren aan de verduurzaming van plattelandsgemeenten, daar waar de ontwikkeling van een warmtenet moeilijker te realiseren is.

We blijven open staan om nieuwe zonneparken te realiseren. Ook een positie in windenergie is een optie. Vanuit onze huidige positie zullen we ons verder ontwikkelen tot regionaal energieknooppunt (energiehub) waarbij warmte, stoom en duurzame elektriciteit worden opgewekt en opgeslagen. De ontwikkeling tot energieknooppunt maakt het mogelijk het energiesysteem als geheel robuuster te maken omdat het hiermee mogelijk wordt de juiste energievorm, conform de vraag van dat moment, te produceren en te leveren. Hiermee kan Twence bijdragen aan het (kosten) efficiënt beheren, omzetten en opslaan van warmte, stoom en elektriciteit waardoor de regio minder afhankelijk wordt van de import van energie. Daarnaast kan zo'n systeem in de toekomst verder uitgebouwd worden door het te voorzien van andere, duurzame productie-installaties zoals geothermie. Op deze manier versterken we onze bijdrage aan het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen.

Naast de bijdrage aan de duurzame energieproductie blijft Twence ook stappen zetten om meer en hoogwaardiger hergebruik van grondstoffen en materialen te realiseren. Waar mogelijk willen we (regionale) grondstofkringlopen sluiten. We onderzoeken de mogelijkheid van sortering van bedrijfsafval en we gaan uiteraard onze mestverwaardings- en CO_2-afvanginstallatie doorontwikkelen. Onze 'stip aan de horizon' (2040-2050) is dat we alle CO_2 gaan afvangen en dat de afgevangen CO_2 wordt omgezet in nuttige producten. Dit betekent dat we de realisatie van een tweede grootschalige CO_2-afvanginstallatie in de periode 2024-2027 gaan onderzoeken.

In het verlengde van de CO_2-afvang, zullen we verdere stappen gaan zetten om vanuit de CO_2 producten te vervaardigen, zodat de koolstofkringloop gesloten kan worden. Op dit moment onderzoekt Twence in samenwerking met partners als de Universiteit Twente en Nobian de mogelijkheid om basisgrondstoffen voor de chemie te produceren, zoals mierenzuur en methanol. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om de zogenaamde dikke fractie uit mest verder op te werken. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het produceren van een fosfaat- en vezelfractie. Teruggewonnen fosfaat kan afgezet worden als grondstof voor de kunstmestindustrie. De vezels kunnen dienen als basis voor de productie van suikers of van methanol.

Veel projecten die Twence realiseert hebben een lange voorbereidingstijd van vaak vele jaren die de periode van een beleidsplan van vier jaar overstijgt. In tabel 4 staan de verwachte resultaten van onze strategie.

Met de voorgestelde strategie helpt Twence zijn aandeelhouders om hun doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te realiseren. De duurzaamheidsprestaties van Twence worden naar rato van het aandeelhouderschap toegerekend aan alle aandeelhouders. Daarnaast blijft Twence uiteraard zorgen voor de duurzame verwerking van huishoudelijke afvalstoffen. We continueren daarmee onze bijdrage aan het afvalbeleid van de aandeelhouders, waarbij we rekening houden met de milieuprestaties, beheersbare maatschappelijke kosten en de dienstverlening aan de burgers.

	2022	2027
Productie elektriciteit (GWhe)	459	450
- Waarvan duurzaam	321	300
Productie stoom en warmte	529	>800
- Waarvan duurzaam	346	>550
Productie groen gas (GWhg)	14	>90
Productie grondstoffen (kton)	200	>375

Tabel 4: verwachte resultaten duurzaamheid

	2020	2021	2022*	2027
FTE	256	257	300	320
Omzet (mln.)	€ 117,7	€ 125,0	€ 181,5	€180-200
Resultaat na belasting (mln.)	€ 8,8	€ 12,1	€ 32,5	€10-€15
Rendement op eigen vermogen	6,2%	8,3%	20%	8-12%

*Tabel 5: verwachte financiële resultaten 2027 (*2022 is door de zeer hoge energieprijzen een uitzonderlijk jaar geweest met een buitengewoon hoge omzet en winst; dit is niet representatief voor de komende jaren, de verwachting is dat de markt normaliseert)*

Bedrijfseconomisch perspectief

De afspraken over rendementscriteria in combinatie met een efficiënte bedrijfsvoering dragen bij aan het behoud van een gezond rendement. De basisafspraak is dat veertig procent van de winst na belasting als dividend wordt 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.

Het onderstaande overzicht toont de ontwikkeling van het aantal arbeidsplaatsen en enkele financiële kengetallen voor de periode tot en met 2022. De 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.

Versterken publieke karakter

Twence is een publieke onderneming ‘in hart en nieren’. We streven samen met onze partners een duurzame Euregio na, daar is het ons om te doen. Dit koppelen we aan een goed financieel rendement, zodat in nieuwe duurzame projecten geïnvesteerd kan blijven worden. En het dividend dat we uitkeren blijft met onze 15 gemeentelijke aandeelhouders in de regio. Als publieke onderneming onderscheiden we ons door steeds een afweging te maken tussen het milieu-, maatschappelijk en financieel belang. Onze gemeentelijke aandeelhouders beschikken met Twence over een (publieke) organisatie die hen kan ondersteunen in het realiseren van de grote ambities in de energie- en grondstoffentransitie in zowel de steden als op het platteland.

Twence wil zich verder ontwikkelen als zelfstandig Euregionaal duurzaamheidsbedrijf in publieke handen. Het verder versterken van het publieke karakter draagt daaraan bij en past ook in de huidige tijdsgeest. Mede door de veranderende geopolitieke verhoudingen in onder meer Europa is er een breed draagvlak voor het realiseren van regionale oplossingen en voor een sterke positie van de overheid in onder meer de energie-infrastructuur.

Twence streeft ernaar om het aantal aandeelhouders in de komende jaren verder uit te breiden. De focus ligt daarbij op overheden in het Euregiogebied. Door intensief samen te werken met meerdere overheden kan een solide basis worden gevormd voor de verwerking van diverse afval- en biomassastromen en de regionale toepassing van grondstoffen en energie die hieruit ontstaan. Afvalstoffen die nu nog elders worden verwerkt kunnen mogelijk in de Euregio gehouden worden, waardoor niet alleen onnodig lange transportbewegingen en -emissies worden voorkomen maar ook een bijdrage wordt geleverd aan het versterken van de Euregionale economie. In dit kader verwerkt Twence, naast de lopende afspraken met Münster vanaf 2023 tevens het huishoudelijk restafval dat afkomstig is uit Osnabrück.

Het aantrekken van nieuwe aandeelhouders is een proces van de lange adem, die vaak de periode van een beleidsplan van vier jaar overstijgt. Een belangrijk speerpunt blijft om de communale samenwerking met Münster – die sinds 2019 is vormgegeven - verder te intensiveren en om te zetten naar een aandeelhouderschap.

Twence wil daarnaast zoveel mogelijk samenwerken met diverse partners in de Euregio. Dit draagt bij aan het versterken van de economische positie van de Euregio en het behoud van werkgelegenheid. Een actieve rol van Twence in regionale samenwerkingsverbanden zoals de Regionale Energie Strategie Twente en Mineral Valley Twente kan hier eveneens aan bijdragen.

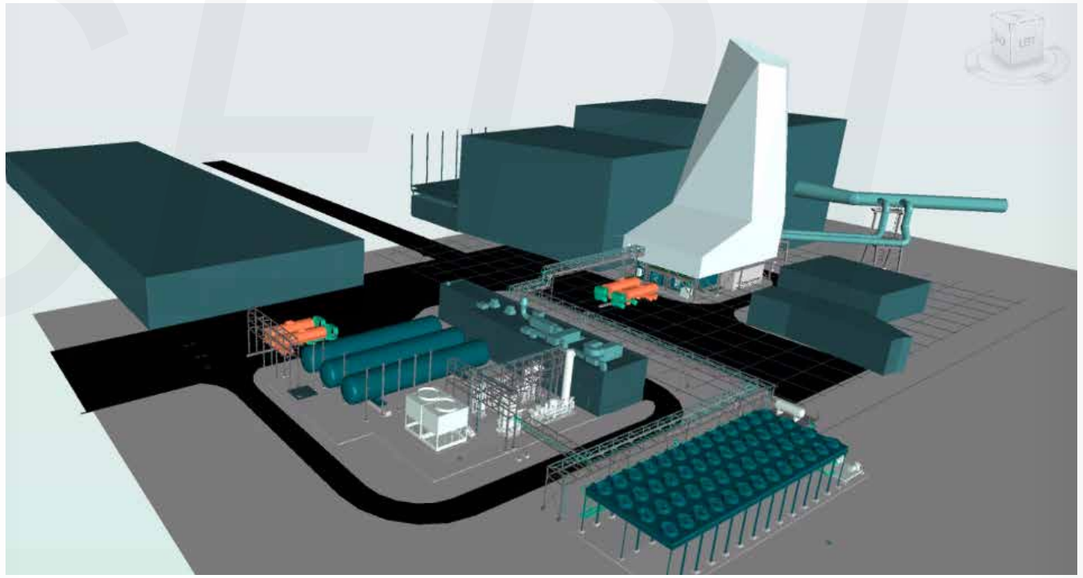
5.4 Doorkijk richting 2030

Op het gebied van duurzame energie is het verder ontwikkelen van het Regionaal Warmtenet Twente, in samenwerking met partners, gemeentelijke stakeholders en provincie een belangrijk aandachtspunt. Dit zal resulteren in de groei van de warmtelevering. Daarnaast zal Twence ook inzetten op optimalisatie van de stoomlevering aan Nobian.

In de Euregio zal Twence zich inspannen om zonneparken en, indien gewenst, windparken te ontwikkelen. Door te blijven investeren in duurzame energieproductie (zoals bijvoorbeeld geothermie en zon-pv) en -opslag zal de robuustheid van de warmte-, stoom- en elektriciteitsvoorziening verder verbeteren en wordt de ontwikkeling van een energiehub op termijn mogelijk. Dit zorgt in de toekomst voor meer stabiliteit en onafhankelijkheid van de energievoorziening in de regio.

Op het gebied van grondstoffen heeft Twence de ambitie om de CO_2-afvang bij de AEC’s en de BEC verder uit te breiden om de CO_2-emissie te verminderen en tegelijkertijd de koolstofkringloop te sluiten. De afgevangen CO_2 zal daarom zoveel mogelijk in grondstoffen omgezet worden. Om dit technisch mogelijk te maken is onderzoek en samenwerking met industriële partners en onderzoeksinstituten nodig. Partijen als Nobian, Universiteit Twente en Hogeschool Saxion zijn hierbij belangrijke regionale partners.

Een laatste belangrijke ontwikkelrichting is het terugwinnen van kunststoffracties uit het afval. De verkregen kunststoffractie kan dan verder opgewerkt worden tot een grondstof voor mechanische recycling. Een andere optie is de kunststof via pyrolyse omzetten in een olie, die ook als grondstof kan dienen voor de chemie. Ook hier is technologieontwikkeling in samenwerking met ketenpartners en industrie een belangrijk aandachtspunt.



Impressie CO_2-afvanginstallatie

6 Governance & risicomanagement

In dit hoofdstuk gaan we in op onze governance en de wijze waarop Twence omgaat met de risico's.



6.1 Governance

Algemeen

Twence Holding B.V. is een structuurvennootschap waarbij de officiële organen van de vennootschap het Bestuur, de Raad van Commissarissen (RvC) en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) zijn. In vergelijking met een reguliere vennootschap heeft de RvC in een structuurvennootschap ruimere bevoegdheden ten koste van de bevoegdheden van de AvA. De AvA staat zogezegd meer 'op afstand'. De onderlinge relatie tussen de officiële organen wordt beheerst door de wet, de statuten, de tussen Twence en de aandeelhouders gesloten aandeelhoudersovereenkomst (AHO) en de Corporate Governance Twence Holding B.V.

Uitvoering strategie

De strategie wordt door de directie uitgewerkt in concrete projectvoorstellen. Deze worden aan de RvC voorgelegd en na goedkeuring uitgevoerd. De directie legt gedurende het jaar verantwoording af aan de RvC. 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.

De directie legt eveneens verantwoording af over de uitvoering van de strategie aan de AvA. Deze komt twee keer per jaar bijeen. Er wordt dan 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. 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.

Nieuwe initiatieven die in het kader van de strategie worden ontwikkeld krijgen specifieke aandacht. Voor ieder initiatief wordt een business case opgesteld, waarbij de belangrijkste gevoeligheden in beeld worden gebracht. De directie en RvC beoordelen het initiatief op bedrijfseconomische aspecten en risico's. Ook de aandeelhouders worden hierover geïnformeerd via de Klankbordgroep Majeure Investeringen. Deze klankbordgroep is in 2016 door de AvA ingesteld. De klankbordgroep bespreekt op hoofdlijnen de voorgenomen majeure investeringen met een substantiële omvang of van grote maatschappelijke betekenis. Het gaat daarbij om investeringen die a) '1 op 1' aansluiten bij de bestaande activiteiten van Twence, b) '1 op 1' aansluiten bij de bestaande activiteiten van Twence maar ook impact hebben op het (gemeentelijke) beleid van duurzame energie en circulaire economie van de aandeelhouders en c) passen binnen het strategisch beleidsplan van Twence maar een nieuwe activiteit vormen. De klankbordgroep beoordeelt daarbij op welke wijze en op welk moment de algemene vergadering nader over de initiatieven wordt geïnformeerd door Twence. Tevens wordt het verslag van de vergaderingen van de klankbordgroep aan de agenda van de AvA toegevoegd en verzorgt de voorzitter een mondelinge terugkoppeling in de AvA.

Tenslotte worden de aandeelhouders ook buiten de AvA's om regelmatig geïnformeerd over actuele ontwikkelingen binnen Twence. Gedurende het jaar zijn er op diverse momenten en op diverse niveaus contacten op bestuurlijk en ambtelijk niveau, door zowel de directie als de RvC, en wordt ieder kwartaal een nieuwsbrief verstrekt.

Specifieke aandeelhoudersvraagstukken

Bestuur en RvC hechten waarde aan de positie van alle aandeelhouders en houden oog voor de verschillende belangen. Een drietal aandeelhouders – Almelo, Oldenzaal en Twenterand – hebben de wens hun aandelen te verkopen.

Hieromtrent loopt - begin 2023 - onder leiding van een tijdelijke commissie aan- en verkoop aandelen Twence een aan- en verkoopproces.

6.2 Risicomanagement

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. Dit doet Twence door met name invulling te geven aan de volgende zaken:

1. We werken vanuit ons strategisch personeelsbeleid. Aan de hand van een helder gedefinieerd proces wordt jaarlijks inzichtelijk gemaakt welke kennis en kunde Twence op de korte en lange termijn nodig heeft en welke middelen hiervoor beschikbaar moeten worden gesteld.
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 de werkzaamheden, onder andere door actief toezicht te houden op de uitvoering van werkzaamheden en het evalueren van processen en (werk)instructies.
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.
4. We toetsen onze werkzaamheden periodiek. Zowel extern als via het interne auditteam. Twence voldoet aan de normen zoals gesteld in het Kwaliteitsmanagementsysteem (ISO9001), het Milieumanagementsysteem (ISO14001) en het Arbomanagementsysteem (ISO45001). Verder voldoet Twence voldoet aan eisen vanuit de richtlijn voor het Compliance managementsysteem (ISO37301) en de eisen vanuit de Entsorgungsfachbetriebeverordnung (EfbV) op basis van ISO14001.
5. Het onderhoud van onze installaties richten we in op basis van een Long Term Asset Replacement Plan (lange termijn onderhoudsplannen). Op basis van 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.

Met onder meer voorgaande aanpak zorgt Twence bij zijn huidige en toekomstige activiteiten voor een actieve beheersing van risico's, zodat alle activiteiten verantwoord worden uitgevoerd. Daarnaast kijken we expliciet naar het aanbod van onze input, de energie- en grondstoffenprijzen en naar de fysieke ontwikkelingsruimte. Hierna worden deze aspecten kort toegelicht:

- Borging van de vollast en de inzetbaarheid van de installaties is belangrijk om langjarig voldoende duurzame energie te kunnen produceren. 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.
- Twence haalt steeds meer inkomsten uit de verkoop van energie en grondstoffen. Deze opbrengsten volgen mondiale marktontwikkelingen. Door energie gespreid te verkopen en het afsluiten van langjarige afspraken met afnemers van grondstoffen kon Twence de afgelopen jaren het risico spreiden en zorgen voor een voorspelbaar resultaat. De verstoring van de geopolitieke verhoudingen door de inval van Rusland in Oekraïne heeft de energie- en grondstoffenmarkt echter zeer volatiel gemaakt. Dit vraagt extra aandacht en een herijking van onze verkoopstrategie. Het streven blijft te komen tot een zo voorspelbaar mogelijk resultaat.
- 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.

CONCEPT

7 Tot slot

Dit strategisch beleidsplan is opgesteld door de directie van Twence en - conform artikel 14 van de statuten - voor advies voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Tevens is het beleidsplan besproken met de ondernemingsraad van Twence. Het beleidsplan vormt de leidraad voor de uitvoering van de strategie in de periode 2024-2027.

Het concept strategisch beleidsplan 2024-2027 is besproken in de aandeelhoudersvergadering op 20 april 2023. 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 7 december 2023 is vastgesteld.

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

De volgende gemeenten waren in de klankbordgroep vertegenwoordigd: Almelo, Berkelland, Borne, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Losser, Noaberkracht Dinkelland Tubbergen, Oldenzaal en Twenterand.

Het strategisch beleidsplan wordt steeds voor een periode van vier jaar opgesteld. Deze periodes sluiten aan op de gemeenteraadsverkiezingen. Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2026 wordt het strategisch beleidsplan voor de jaren 2028-2031 opgesteld.



CONCEPT

Bezoekadres
Boldershoekweg 51
7554 RT Hengelo

Postadres
Postbus 870
7550 AW Hengelo

T +31 (0)74 240 44 44
E info@twence.nl
I www.twence.nl