

## **Bijlage A**

### **Advies werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar**

**d.d. 28 september 2017**

#### **Bijlagen bij dit advies gevoegd:**

1. Door de AvA op 12 april 2012 vastgestelde rendementscriteria duurzame investeringen voor aandeelhouders
2. Overzicht van door aandeelhouders aangedragen suggesties en vragen, inclusief antwoorden
3. Top 5 van door de aandeelhouders aangedragen duurzaamheidsinitiatieven per gemeente
4. Samenstelling Werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar

## **Advies werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar**

*Definitieve versie 28 september 2017*

### **1. Aanleiding**

Op 20 april 2017 heeft de aandeelhoudersvergadering met een meerderheid van stemmen besloten het aandeelhouderschap te continueren, Twence in te zetten als duurzaamheidsbevorderaar en het gewone aandeelhouderschap van Münster mogelijk te maken.

Afgesproken is om onder regie van een stuurgroep uitvoering te geven aan drie deelonderzoeken. In deze notitie is het advies van de Werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar uitgewerkt. Tezamen met de adviezen van de andere bestuurlijke werkgroepen zal de stuurgroep een integraal 'Besluitvormingsdocument' opstellen dat ter besluitvorming wordt voorgelegd in de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 14 december 2017. Dit advies wordt bij het besluitvormingsdocument als bijlage toegevoegd.

### **2. Doelstelling deelonderzoek werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar en werkwijze**

De doelstelling van het vervolgonderzoek is het afstemmen van de verwachtingen van de aandeelhouders over de rol van Twence als bevorderaar bij het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders. De resultaten kunnen mede als input dienen voor het volgende Strategisch beleidsplan 2020-2023.

De werkgroep heeft een advies gevormd ten aanzien van de positie van Twence bij de invulling van de regionale duurzaamheidsdoelstellingen en de soort activiteiten die daarbij horen. Om het brede spectrum van duurzaamheidsactiviteiten enigszins in te kaderen is in dit onderzoek aansluiting gezocht bij de expertisegebieden van Twence: de circulaire economie, duurzame energie en de biobased economy.

#### Betrekken van aandeelhoudende gemeenten

De werkgroep heeft er voor gekozen om de aandeelhoudende gemeenten te consulteren tijdens het onderzoek. Aan de aandeelhouders is gevraagd welke extra activiteiten Twence zou kunnen ontplooien op basis van het gemeentelijk beleid enerzijds en de uitgangspunten van de werkgroep anderzijds. Deze inventarisatie heeft mede geleid tot een aantal mogelijke activiteiten voor Twence op de langere termijn en enkele concrete initiatieven op de korte termijn (hst. 6). De werkgroep heeft niet beoogd een limitatieve lijst te maken van mogelijke activiteiten voor Twence als duurzaamheidsbevorderaar. In hoofdstuk 10 is daarom een procedurevoorstel opgenomen hoe bij toekomstige initiatieven kan worden getoetst of deze aan de rol van duurzaamheidsbevorderaar voldoen.

### **3. Visie op regionale duurzaamheidsdoelstellingen**

We staan aan het begin van een transitie naar een samenleving die nagenoeg volledig wordt voorzien van duurzame energie en waar in een circulaire economie spaarzaam wordt omgegaan met grondstoffen.

- **Circulaire economie:** De circulaire economie is een systeem waarin geen eindige grondstofvoorraden worden uitgeput en waarin reststoffen volledig opnieuw worden gebruikt.
- **Duurzame energie:** Duurzame energie is energie waarover de mensheid voor onbeperkte tijd kan beschikken en waarbij het leefmilieu niet wordt benadeeld door het gebruik ervan.
- **Biobased economy:** In de biobased economy wordt biomassa als natuurlijke hulpbron ingezet voor de productie van grondstoffen en duurzame energie. Cruciaal is het in de kringloop houden van nutriënten en koolstof in de bodem zodat geen uitputting van de bodem ontstaat.

De hoofdlijnen van het nationaal beleid worden bepaald door het vergaand beperken van de emissies van broeikasgassen en het anders inrichten van productiemiddelen, dienstverlening en consumptiepatronen. Beoogd is het gebruik van grondstoffen te veranderen, te beperken en te verduurzamen door het realiseren van circulaire ketens. Deze hoofdlijnen krijgen gestalte via de uitwerking van het Klimaatakkoord van Parijs en de reductiedoelstellingen die op basis van dit akkoord voor de Europese Unie en Nederland van toepassing zijn.

Via het rijksbrede programma voor de circulaire economie waarin onder meer het VANG-programma, de grondstoffennotitie en de biomassavisie 2030 zijn opgenomen wordt sturing gegeven aan de vermindering van het gebruik van primaire grondstoffen.

De Twentse gemeenten hebben de nationale duurzaamheidsdoelstellingen omarmd. Deze komen onder meer tot uiting in de Twentse Energie Strategie, het project Afvalloos Twente en in de beleidsdoelstellingen van de individuele aandeelhouders.

### **Gezamenlijke uitdaging**

De vereiste transitie vraagt om een forse inspanning en een actieve houding van overheden, bedrijven, onderwijsinstellingen, consumenten en burgers. De enorme opgave kan alleen bereikt worden indien zowel lokale initiatieven als grootschalige initiatieven worden uitgevoerd. De samenwerking tussen de Twentse gemeenten biedt een kans om op regionale schaal een substantiële bijdrage te leveren. Door samen te werken kunnen efficiency- en schaalvoordelen worden behaald. Door gerichte samenwerking bij concrete projecten ontstaat de mogelijkheid om financiële middelen naar Twente te halen. Twence kan vanwege haar huidige regionale dienstverlening en de verbinding met relevante stakeholders in belangrijke mate bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de Twentse gemeenten. Bovendien kunnen de aandeelhouders via Twence uitvoering geven aan activiteiten met een maatschappelijke meerwaarde, die in onvoldoende mate door de markt worden opgepakt.

Belangrijke elementen in de Twentse transitie:

- Zowel lokale als regionale initiatieven zijn vereist om doelen te behalen.
- De samenhang tussen initiatieven moet onderkend worden om de initiatieven onderling te versterken.
- Samenwerking en kennisuitwisseling tussen diverse stakeholders op regionale schaal is vereist.
- Concrete stappen op korte termijn zijn noodzakelijk om de beoogde transitie op lange termijn te bewerkstelligen.

## **4. Kaders en uitgangspunten voor Twence als Duurzaamheidsbevorderaar**

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de uitgangspunten voor de wijze waarop Twence als Duurzaamheidsbevorderaar een extra bijdrage kan leveren aan de duurzaamheidsdoelstellingen van zijn aandeelhouders.

Als algemeen uitgangspunt geldt dat het gaat om de activiteiten die Twence extra kan oppakken naast de activiteiten die de onderneming al uitvoert. Bovendien gaat het om activiteiten met een maatschappelijk belang, die in onvoldoende mate door de markt worden opgepakt.

### Aansluiting bij bestaande Twentse en Overijsselse beleidsdocumenten

Er wordt inhoudelijk aansluiting gezocht bij bestaande beleidsdocumenten waar het merendeel van de Twentse gemeenten commitment aan heeft gegeven. In dit kader moet gedacht worden aan de Twentse Energie Strategie (TES), Afvalloos Twente en Mineral Valley Twente. Het door de Provincie Overijssel vastgestelde beleidsplan "Nieuwe Energie Overijssel (NEO)" geeft een belangrijke richting hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden. Het ligt voor de hand om hierbij aan te sluiten. Afhankelijk van de concrete invulling van de Agenda van Twente zal worden gekeken of en op welke wijze hier passend bij kan worden aangesloten.

### Scope van de activiteiten

De activiteiten die Twence als Duurzaamheidsbevorderaar gaat oppakken, houden verband met activiteiten die aansluiten bij de doelstellingen van zijn aandeelhouders op het gebied van de circulaire economie, duurzame energie en de biobased economy. Benadrukt dient te worden dat het hierbij gaat om de activiteiten die Twence extra kan oppakken naast de activiteiten die de onderneming al uitvoert of voornemens is te ontwikkelen binnen de kaders van het huidige Strategisch beleidsplan.

Voor Twence als Duurzaamheidsbevorderaar is het de insteek om initiatieven te ontwikkelen die een regionale impact hebben en waar alle aandeelhouders van kunnen profiteren. Dat betekent dat Twence geen activiteiten ontplooit waar slechts één of enkele aandeelhouders in financieel opzicht en in de toerekening van de milieuprestaties van profiteren.

### Financiële kaders

De financiële kaders voor nieuwe initiatieven zijn beschreven in het voorstel 'Rendements-criteria duurzame investeringen' dat in de AvA van 12 april 2012 vastgesteld is (zie bijlage 1).

Indien daar bij een specifiek initiatief een goede argumentatie aan ten grondslag ligt én er voldoende draagvlak is bij de aandeelhouders, kunnen de financiële kaders voor dat specifieke initiatief heroverwogen worden. Op deze manier kan de afweging worden gemaakt tussen maatschappelijke bijdrage, duurzaamheidsprestatie en financieel rendement.

### Geografische afbakening

De activiteiten van Twence vinden in beginsel plaats binnen het grondgebied van de aandeelhouders. Als het aantoonbaar is dat het op een andere plek beter te realiseren is, kan hier van worden afgeweken, mits voor de aandeelhouders een positief effect bereikt kan worden ten aanzien van de milieudoelstellingen en mits de algemene vergadering hiermee instemt. De milieuprestaties die vanuit het gemeenschappelijke initiatief behaald worden, zullen ongeacht de locatie waar de activiteiten plaatsvinden, toegerekend worden aan alle aandeelhouders.

### Schaalgrootte

De voorkeur gaat uit naar initiatieven op grotere schaal, aangezien die het beste aansluiten bij de competenties van Twence. Dit is vanuit bedrijfseconomisch oogpunt aantrekkelijker en maakt de bedrijfsvoering beter beheersbaar dan bij kleinschalige initiatieven. Bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud en logistiek.

### Draagvlak

Twence voert activiteiten uit waarvoor breed draagvlak is bij aandeelhouders, omwonenden, overheden, natuur- en milieuorganisaties en andere relevante stakeholders.

## **5. Mogelijke activiteiten voor Twence als Duurzaamheidsbevorderaar**

De werkgroep heeft een inventarisatie gedaan van duurzaamheidsdoelstellingen, lopende initiatieven en voorgenomen initiatieven van de Twentse aandeelhoudende gemeenten. Aan alle aandeelhoudende gemeenten is vervolgens gevraagd om op basis van de in hoofdstuk 4 geformuleerde uitgangspunten en kaders een top 5 samen te stellen van activiteiten die Twence als Duurzaamheidsbevorderaar zou kunnen oppakken. Deze inventarisatie is toegevoegd als bijlage 3.

## **a. Circulaire economie**

### Rol Twence

- Producent van grondstoffen middels het ontwikkelen en exploiteren van (nieuwe) grootschalige installaties.
- Adviseur of projectbegeleider bij (onderzoek naar) regionale activiteiten op het gebied van de circulaire economie.
- Organiseren van centrale inkoop of aanbestedingen (bijvoorbeeld voor oud papier en verpakkingen).

### Langetermijn perspectief

Voor wat betreft Twence als Duurzaamheidsbevorderaar op het gebied van circulaire economie kan voor de langere termijn gedacht worden aan:

- *Mineral Valley Twente*: De ambitie van Mineral Valley Twente is dat in 2030 Twente in Europa toonaangevend is op het gebied van bodemoptimalisering en mestverwerking. Er is dan een nieuwe economie ontstaan met honderden arbeidsplaatsen en een duurzame Twentse agrarische sector, die voorop loopt in het circulair maken van agrarische grondstoffen. Twence kan bijvoorbeeld bijdragen in de terugwinning van organische stoffen en mineralen, zodat deze voor verdere toepassing kunnen worden ingezet.
- *Grondstofstromenonderzoek*: Het regionaal inventariseren van de aanwezige primaire en secundaire grondstoffenstromen en de regionale mogelijkheden tot hergebruik hierin.

### Concrete initiatieven

Per direct kunnen de volgende concrete initiatieven door Twence op haalbaarheid worden getoetst:

- *Luierverwerking*: nieuwe technologische ontwikkelingen maken het waarschijnlijk mogelijk om luiers en incontinentiemateriaal te verwerken, zodat zoveel mogelijk componenten gerecycled kunnen worden. De recycling van luiers kan er toe bijdragen dat er minder restafval thermisch verwerkt hoeft te worden. Hierbij zal gekeken worden in hoeverre het zinvol is aan te sluiten te vinden bij landelijke initiatieven op dit gebied.
- *Verwerking van verpakkingsafval*: Er is in Nederland een tekort aan verwerkingscapaciteit voor verpakkingsafval uit huishoudens. De sortering van verpakkingsafval bij Twence kan synergie-effecten opleveren met bestaande activiteiten. In Oost-Nederland zijn bovendien relatief veel bedrijven actief in de kunststofverwerkende industrie waarmee een connectie kan worden gezocht.
- *Asbestverwerking*: Asbest is een maatschappelijk probleem. Binnen enkele jaren moeten alle asbestdaken verwijderd zijn. Het (tijdelijk) grootschalig storten van asbest is een oplossing die in samenspraak met de aandeelhouders bij Twence gerealiseerd kan worden. Mogelijk komen er op korte termijn alternatieven beschikbaar, waarbij hergebruik mogelijk en verantwoord is.

### Samenwerking met regionale partners

Om succesvol te zijn, is het van belang de juiste samenwerking te vinden met (regionale) partijen, al naar gelang het soort initiatief. Bijvoorbeeld met kennisinstututen zoals Saxion en Universiteit Twente, inzamelaars zoals Twente Milieu, ROVA, Circulus/Berkel Milieu, afnemers van grondstoffen en natuurlijk door samenwerking met de eigen aandeelhouders en de Provincie Overijssel.

### Bijdrage aandeelhouders

De aandeelhouders van Twence kunnen een actieve bijdrage leveren aan het bevorderen van de duurzaamheidsprestaties van hun eigen onderneming, bijvoorbeeld door:

- Langjarig beschikbaar stellen van afvalstoffen, zoals verpakkingsafval en luiers.
- Afnemen van grondstoffen die door Twence geproduceerd worden, zoals klinkers, Forz en compost.

Hierover kunnen per initiatief nader afspraken worden gemaakt.

## **b. Duurzame energie**

### Rol Twence

- Producent van duurzame energie middels het ontwikkelen en exploiteren van (nieuwe) grootschalige installaties.
- Adviseur of projectbegeleider bij (onderzoek naar) regionale activiteiten op het gebied van de duurzame energie.
- Organiseren van centrale inkoop of aanbestedingen (bijvoorbeeld voor zonnepanelen).

### Langetermijn perspectief

Voor wat betreft Twence als Duurzaamheidsbevorderaar op het gebied van duurzame energie kan voor de langere termijn gedacht worden aan de volgende gebieden:

- *Warmtenetwerken*: Door de toekomstige uitfasering van aardgas zullen met name dicht-bebouwde gebieden voor een belangrijk deel afhankelijk worden van warmtenetten. Twence kan door de levering van warmte of stoom bijdragen aan de verduurzaming van warmte- en stoomverbruik bij de Twentse industrie. Op het platteland zal de verduurzaming eerder plaatsvinden door elektrificatie en door de inzet van biogas.
- *Opslag van energiedragers*: Twence kan verschillende energievormen naar elkaar omzetten en/of opslaan en/of omzetten in grondstoffen. Twence volgt de ontwikkelingen rondom smart-grids.

### Concrete initiatieven

Per direct kunnen de volgende concrete initiatieven door Twence op haalbaarheid worden getoetst:

- *Geothermie*: Geothermie zal op termijn de warmteproductie uit afval en biomassa kunnen aanvullen.
- *Decentraal grootschalige zonneparken*: Twence heeft inmiddels ervaring met het realiseren van zonneparken op de eigen locatie. Twence kan aandeelhouders op diverse manieren ondersteunen bij de realisatie van grootschalige zonneparken buiten haar eigen terreinen.

### Samenwerking met regionale partners

Om succesvol te zijn, is het van belang de juiste samenwerking te vinden met (regionale) partijen, al naar gelang het soort initiatief. Bijvoorbeeld met kennisinstututen zoals Saxion en Universiteit Twente, netwerkbedrijven zoals Cogas, Enexis en EnNatuurlijk, (lokale) energiecorporaties, en natuurlijk door samenwerking met de eigen aandeelhouders en de Provincie Overijssel.

### Bijdrage aandeelhouders

De aandeelhouders van Twence kunnen een actieve bijdrage leveren aan het bevorderen van de duurzaamheidsprestaties van hun eigen onderneming, bijvoorbeeld door:

- Langjarig beschikbaar stellen van afvalstoffen en biomassastromen t.b.v. de opwekking van duurzame energie, zoals B-hout.
- Afnemen van (duurzame) energie, bijvoorbeeld om openbare gebouwen van energie te voorzien.
- Beschikbaar stellen van locaties.
- Ondersteuning bij de ruimtelijke orderingsvraagstukken (bestemmingsplan, vergunningen).

Hierover kunnen per initiatief nader afspraken worden gemaakt.

## **c. Biobased economy**

### Rol Twence

- Producent van (basis)grondstoffen voor de industrie en duurzame energie middels het ontwikkelen en exploiteren van (nieuwe) grootschalige installaties.
- Adviseur of projectbegeleider bij (onderzoek naar) regionale activiteiten op het gebied van de biobased economy.

### Langetermijn perspectief

De biobased economy verheugt zich in grote belangstelling vanuit diverse industrieën. Deze industrieën moeten verduurzamen, niet alleen op energieverbruik, maar ook op grondstoffen-gebruik. Gedacht kan worden aan activiteiten die aansluiten bij Mineral Valley. Twence kan hierin een rol spelen vanuit haar synergie en haar kennis van biomassaverwerking. Bijvoorbeeld bij de ondersteuning van de biobased landbouw en als producent van bodemverbeteraars met organische stoffen en mineralen.

### Samenwerking met regionale partners

Om succesvol te zijn, is het van belang de juiste samenwerking te vinden met (regionale) partijen, al naar gelang het soort initiatief. Voor de biobased economy geldt dat het belangrijk is samen te werken, zowel op het gebied van technologieontwikkeling met kennisinstellingen, als ook op het gebied van exploitatie en afzet met diverse partijen uit het bedrijfsleven. Bijvoorbeeld Bio-energiecluster Oost-Nederland (BEON).

### Bijdrage aandeelhouders

Een belangrijk aandachtspunt is de langjarige beschikbaarheid van biomassa. Gemeenten kunnen diverse biomassastromen langjarig beschikbaar stellen aan Twence.

## **6. Effecten van de rol en activiteiten van Twence**

### **a. Maatschappelijke effecten**

Dankzij het organiserend vermogen en de regionale schaal kan Twence concreet bijdragen aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de aandeelhoudende gemeenten. De kracht van Twence ligt in de daadwerkelijke realisatie van projecten en de productie van grondstoffen, (tussen)producten en duurzame energie. Als aandeelhouder van Twence is het mogelijk invloed uit te oefenen op de afweging ten aanzien van de maatschappelijke, economische en duurzaamheidsbijdrage van initiatieven. Dit biedt de mogelijkheid ook initiatieven in uitvoering te nemen die in onvoldoende mate door de markt worden opgepakt. Op deze manier kunnen er gericht keuzes worden gemaakt, bijvoorbeeld m.b.t. de bijdrage aan de vitaliteit van de regio, zoals directe en indirecte werkgelegenheid.

### **b. Duurzaamheidseffecten**

Tijdens het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek voor een concreet initiatief kan een indicatie worden afgegeven van de duurzaamheidsprestatie die met dat initiatief bereikt kan worden. Op deze manier kan de relatie tussen het financieel rendement en milieurendement inzichtelijk worden gemaakt en kunnen de aandeelhouders de juiste afwegingen maken of dit initiatief in uitvoering kan worden genomen.

De milieuprestaties die behaald worden, zullen, ongeacht de locatie waar de activiteiten plaatsvinden, toegerekend worden aan alle aandeelhouders. Bij het toerekenen van de milieuprestaties zal de tot nu toe gehanteerde systematiek op basis van aandeelhouderspercentage worden gehanteerd.

### **c. Financiële effecten**

In de uitgangspunten voor Twence als Duurzaamheidsbevorderaar (zie hoofdstuk 4) is gesteld dat de financiële kaders worden gehanteerd die in de AvA op 12 april 2012 zijn vastgesteld. Dit betekent dat in principe alleen geïnvesteerd wordt in projecten met een positief financieel rendement. Deze investeringen zullen bijdragen aan een verbetering van het financieel resultaat van de onderneming.

Gesteld is dat, indien er goede argumenten zijn, er mogelijkheden zijn om bij concrete initiatieven van de vastgestelde financiële kaders af te wijken. De aandeelhoudersvergadering zal hier dan wel met een meerderheid toe moeten besluiten.

## **7. Aspecten oprichting juridische entiteit voor activiteiten Duurzaamheidsbevorderaar**

Uitgangspunt is om alle activiteiten van Twence als Duurzaamheidsbevorderaar onder te brengen bij (nieuwe) dochters binnen de bestaande vennootschappelijke structuur. Per initiatief kan worden bekeken op welke wijze dat concrete initiatief het beste kan worden ondergebracht.

De kracht van Twence ligt in de synergie van de bedrijfsvoering van zijn verschillende activiteiten. Op dit moment zijn al deze activiteiten ondergebracht bij dochtervennootschappen van Twence Holding B.V. De strategische ontwikkeling van de onderneming (waar onder de dochterondernemingen) wordt bepaald door de algemene vergadering door het vaststellen van het Strategisch beleidsplan. Het is het meest effectief om ook nieuwe investeringsinitiatieven bij een (nieuwe) dochter van Twence Holding B.V. onder te brengen. In dat geval kan het best geprofiteerd worden van de synergievoordelen van Twence, waaronder overhead en aansturing, financiering, marktontwikkelingen, beschikbare vergunningen, gebruik terreinen en synergievoordelen met andere activiteiten.

Indien een nieuwe juridische structuur wordt opgericht met andere aandeelhouders dan de huidige aandeelhouders van Twence Holding B.V. ontstaat een eigenstandige organisatie. Dat kan het voordeel bieden dat duidelijk inzichtelijk is in welke mate deze entiteit bijdraagt aan de totale duurzaamheidsprestaties. Gevolg is wel dat aan deze structuur extra overheadkosten verbonden zijn (directie, administratie, organisatie, etc.). Daarnaast zullen complexe doorberekeningsleutels vastgesteld moeten worden indien een aparte juridische vennootschap wordt opgericht en Twence daaraan diensten verleent. Mogelijk leidt dit ook tot aanbestedingsrechtelijke problemen. Bovendien kan het risico van conflicterende belangen optreden. De oprichting van een nieuwe juridische structuur met andere aandeelhouders dan de huidige aandeelhouders van Twence Holding BV is derhalve niet wenselijk.

## **8. Effecten van de toetreding van Münster (Euregionaal perspectief) op Twence als duurzaamheidsbevorderaar**

Het voorgenomen aandeelhouderschap van de stad Münster bij Twence biedt enkele interessante perspectieven die kunnen bijdragen aan het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Twentse gemeenten. Er kan onder andere gedacht worden aan de volgende aspecten:

- *Sorteerinstallatie voor huishoudelijk restafval in Münster.* Münster beschikt over een sorteerinstallatie voor huishoudelijk restafval. In de installatie worden zoveel mogelijk waardevolle grondstoffen geïsoleerd, zodat deze ter recycling kunnen worden aangeboden. Hierbij moet gedacht worden aan kunststoffen, metalen en papier. Deze sorteerinstallatie kan mogelijk ingezet worden voor de aandeelhoudende gemeenten daar waar bronscheiding niet goed mogelijk is, niet (kosten)effectief is, of anderszins niet de voorkeur heeft.
- *Kennisbundeling en -uitwisseling.* Münster beschikt over meerdere verwerkingsmogelijkheden en heeft kennis in huis als het gaat om de productie van duurzame energie en grondstoffen. Münster heeft intensieve contacten met kennisinstututen in Münster en speelt een leidende rol in brancheverenigingen.
- *Bundeling van volumes.* Door hoeveelheden brongescheiden materiaal uit Twente en Münster te bundelen kan de haalbaarheid van nieuwe regionale verwerkingsmogelijkheden vergroot worden. Te denken valt bijvoorbeeld aan papier, kunststoffen, afgedankte elektrische apparaten en etensresten.
- *Geografische spreiding.* Afhankelijk van omstandigheden kan bepaald worden waar activiteiten op het gebied van circulaire economie en duurzame energie het best gerealiseerd kunnen worden.
- *Spin-off richting andere overheden in zowel het Duitse als Nederlandse Euregiogebied.* De toetreding van Münster kan gevolgd worden door de toetreding van andere overheden. Daarmee kan schaalgrootte gecreëerd worden en de verwerking van afvalstoffen verder geoptimaliseerd worden.



- *Subsidiemogelijkheden*. De samenwerking met Münster biedt de mogelijkheid om financiële middelen te ontsluiten die beschikbaar zijn voor het bevorderen van grensoverschrijdende samenwerking.

Bijkomend effect van de toetreding van Münster is dat dit leidt tot enige mate van verwatering van de milieuprestaties die Twence nu aan de zittende aandeelhouders toerekent. Münster kan immers naar rato van het aandeelhouderschap aanspraak maken op de milieuprestaties die de onderneming realiseert.

## **9. Procesafspraken voor nieuwe initiatieven Twence als Duurzaamheidsbevorderaar**

Met het afronden van dit advies wordt het onderzoek van de werkgroep naar het bepalen van de mogelijke rol van Twence als Duurzaamheidsbevorderaar afgerond. Om de resultaten voor de toekomst te borgen, wordt voorgesteld de kaders en uitgangspunten van Twence als Duurzaamheidsbevorderaar te integreren in het nieuwe door de aandeelhouders vast te stellen Strategisch beleidsplan 2020-2023. Bij het proces voor het actualiseren van het huidige Strategisch beleidsplan kunnen deze uitgangspunten indien nodig verder worden aangevuld. In de AvA van 14 december 2017 wordt een voorstel gepresenteerd voor het proces voor de totstandkoming van het Strategisch beleidsplan 2020-2023.

De in 2016 in het leven geroepen Klankbordgroep Majeure investeringen speelt een belangrijke rol bij het beoordelen van nieuwe majeure investeringen van Twence. De Klankbordgroep bespreekt en denkt mee of grote investeringsinitiatieven passen binnen het Strategisch beleidsplan en in hoeverre de investering effect heeft op het beleid en/of de operatie van de aandeelhouders. Daarbij worden de initiatieven in brede zin beoordeeld, dus ook op duurzaamheidseffecten. De in deze notitie verwoorde kaders en uitgangspunten kunnen geïntegreerd worden in het daarbij gehanteerde toetsingskader. Het meest logisch lijkt dan ook de procesmatige follow-up van de resultaten uit de werkgroep te borgen in de Klankbordgroep Majeure investeringen. De rol van de Klankbordgroep Majeure Investeringen wijzigt hierdoor niet.

## **10. Samenvatting**

De werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar heeft de volgende constatering gedaan:

- De duurzaamheidsopgaven van de Twentse gemeenten zijn zeer ambitieus. Deze opgave kan alleen bereikt worden indien zowel lokale initiatieven als grootschalige initiatieven op Twents niveau worden uitgevoerd. Twence kan met zijn kennis en ervaring een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van deze opgaven vanwege zijn regionale schaal, organiserend vermogen, synergiemogelijkheden, de verbinding met relevante stakeholders en het vermogen uitvoering te geven aan grootschalige projecten.
- De activiteiten van Twence als Duurzaamheidsbevorderaar sluiten waar mogelijk aan bij regionaal en provinciaal beleid en ondersteunen het landelijk beleid. Hoe de concrete aansluiting bij regionale initiatieven zoals de Twentse Energie Strategie, Afvalloos Twente, Mineral Valley Twente en Agenda van Twente kan worden vormgegeven, zal nader bepaald worden.
- Er wordt aansluiting gezocht bij de circulaire economie, duurzame energie en de biobased economy.
- Er wordt gedacht aan grootschalige activiteiten, die in de basis op het grondgebied van de aandeelhouders plaatsvinden met een regionale impact, waar alle aandeelhouders van kunnen profiteren en waarvoor breed draagvlak is.
- Rollen die Twence kan invullen: producent van grondstoffen en duurzame energie middels het ontwikkelen en exploiteren van (nieuwe) grootschalige installaties, adviseur of projectbegeleider bij (onderzoek naar) regionale en lokale activiteiten, organiseren van centrale inkoop of aanbestedingen.

- Als financiële kaders gelden in beginsel de statuten en de in het voorstel 'Rendementscriteria duurzame investeringen' beschreven kaders, zoals vastgesteld in de AVA van 12 april 2012.
- Nieuwe initiatieven waarbij sprake is van grote investeringen zullen in brede zin door een vertegenwoordiging van de aandeelhouders worden beoordeeld, onder meer op basis van financiële aspecten, de bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders en maatschappelijke effecten (zoals werkgelegenheid).
- Op langere termijn kan gedacht worden aan ondersteuning van Mineral Valley Twente, de verdere opbouw van de structuur voor circulaire economie en biobased economy, de uitbouw van de levering van energie voor de realisatie van warmtenetwerken en energievragende industrie, en de opslag van energie.
- De noodzakelijk transitie is reeds gestart. Belangrijk is om op korte termijn nieuwe zichtbare projecten te starten. Twence kan haalbaarheidsonderzoeken uitvoeren naar luierecycling, de verwerking van verpakkingsafval, de grootschalige verwerking van asbest, grootschalig zon en geothermie. Deze projecten kunnen beschouwd worden als extra activiteiten naast het autonome ontwikkeltraject van Twence. De haalbaarheid van grootschalige nieuwe initiatieven kan onderzocht worden vanuit de afdeling Business Development van Twence, die over de kennis en kunde beschikt om deze haalbaarheidsstudies kosteneffectief en in de volle breedte uit te voeren.
- De toetreding van Münster kan bevorderend werken voor het realiseren van de duurzaamheidsdoelstellingen van de zittende aandeelhouders.
- Om de resultaten voor de toekomst te borgen, wordt voorgesteld de kaders en uitgangspunten te integreren in het nieuwe door de aandeelhouders vast te stellen Strategisch beleidsplan 2020-2023 en om de beoordeling te borgen in de bestaande Klankbordgroep Majeure investeringen die bespreekt en meedenkt of nieuwe majeure initiatieven in brede zin aansluiten bij het Strategisch beleidsplan.

## **11. Voorstel Aandeelhoudersvergadering 14 december 2017**

Voorgesteld wordt in te stemmen met:

1. De uitvoering van haalbaarheidsonderzoeken door Twence naar de volgende concrete initiatieven: geothermie, luierverwerking, verwerking van verpakkingsafval, asbestverwerking en grootschalig zon op het grondgebied van de aandeelhouders.
2. De kaders en uitgangspunten voor Twence als duurzaamheidsbevorderaar, zoals verwoord in hoofdstuk 4 van dit document en deze als vertrekpunt te laten gelden voor het Strategisch beleidsplan Twence 2020-2023.
3. De follow-up van de in de werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar uitgewerkte resultaten zoals beschreven in hoofdstuk 9 van dit document.

### **Bijlagen:**

- A1. Door de AvA op 12 april 2012 vastgestelde rendementscriteria duurzame investeringen voor aandeelhouders
- A2. Overzicht van door aandeelhouders aangedragen suggesties en vragen, inclusief antwoorden
- A3. Top 5 van door de aandeelhouders aangedragen duurzaamheidsinitiatieven per gemeente
- A4. Samenstelling Werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar

## Bijlage A1. Voorstel rendementscriteria duurzame investeringen

### Agendapunt 7 AvA vergadering van Twence d.d. 12 april 2012

#### Achtergrond/aanleiding

De vraag "hoe om te gaan met het financieel rendement op DE-projecten" is steeds nadrukkelijker aan de orde. Deze vraag speelt bij het verder vorm geven aan projectontwikkeling, maar is ook een belangrijke bespreekpunt bij onze aandeelhouders. Wat betreft het laatste aspect heeft dit met name betrekking op de "risicofactor", waarop de aandeelhouders meer grip willen krijgen.

Dit voorstel heeft tot doel om allereerst inzichtelijk te maken hoe het huidige kader van besluitvorming en toestemming van de aandeelhouder er uit ziet.

Het heeft daarnaast tot doel om op basis van besluitvorming door de aandeelhouders binnen Twence tot een helder afwegingskader te komen.

#### Huidige situatie

Op dit moment biedt het "Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence" (vastgesteld 14 oktober 2009) enig houvast, als het gaat om het beoordelen of een bepaald project aan de criteria gesteld door de aandeelhouders voldoet. Onderstaand is dit kader weergegeven.

Bij negatieve beïnvloeding rendement Twence, voorleggen aan AVA niet nodig	Bij negatieve beïnvloeding rendement Twence, voorleggen aan AVA
$\leq$	$\geq$
5 mio EUR	

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur is Twence conform het genoemde kader in feite vrij om, ongeacht het financieel rendement, investeringen kleiner dan € 5 miljoen op basis van eigen besluitvorming uit te voeren.

In de bijlage bij deze notitie is weergegeven wat in het "Strategisch plan herziening aandeelhouderschap Twence" is opgenomen met betrekking tot duurzame energieprojecten ten aanzien van garantiestelling door aandeelhouders en zeggenschap binnen Twence.

Op basis van deze randvoorwaarden wordt de disconteringsvoet/ IRR van een investering of het project bepaald.

Uitgaande van een opslag van 2,5% op risicovrije rente wordt voorgesteld de systematiek in onderstaande matrix te hanteren.

	project IRR	criterium / overweging voor investeringsbesluiten 2012. (Dit overzicht wordt jaarlijks geactualiseerd.)
1	< 5%	Alleen indien: <ul style="list-style-type: none"><li>de gemeente(n) bereid is projectresultaat "aan te vullen" tot een IRR van 5%. De IRR van 5% is nodig om zowel de investering terug te verdienen als om het projectrisico te kunnen dragen;</li><li>en als directie/MT een dergelijk project als "strategisch van belang" beoordeelt, wordt het uitgevoerd.</li></ul>
2	5-8%	Projecten in deze categorie zijn "bespreekgevallen"; als directie/MT een dergelijk project als "strategisch van belang" beoordeelt, wordt het uitgevoerd.
3	> 8%	Zonder meer uitvoeren.

#### Voorstel

Bovenstaande matrix goed te keuren voor duurzame investeringen Twence.

## Bijlage A2: Overzicht van door aandeelhouders aangedragen suggesties en vragen

Aandachtspunt	Aangedragen door	Reactie
Inzicht willen hebben op het verschil in effecten op het structureel dividend indien voor scenario 3 of 4 wordt gekozen	Almelo, Borne, Tubbergen, Twenterand	Zie hst. 6c
Het begrip "duurzaamheidsbevorderaar" nader willen definiëren	Tubbergen	Het gaat om activiteiten die Twence extra kan oppakken naast de activiteiten die de onderneming reeds uitvoert en die versneld een bijdrage leveren aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders.
Als gemeente zelf de verantwoording te blijven nemen over de uitvoering van het eigen duurzaamheidsprogramma. Twence zou hier in de uitvoering mogelijk op onderdelen een rol in kunnen spelen. Daartoe geven we dan afzonderlijk opdracht.	Oldenzaal	Het blijft de verantwoording van elke gemeente zelf om uitvoering te geven aan het eigen duurzaamheidsprogramma. Uiteraard is het mogelijk om aan te sluiten bij de initiatieven die Twence als Duurzaamheidsbevorderaar ontplooit.
Mogelijkheden 'Twence als circulaire hotspot'	Wierden	Zie hst. 5a
<p>Vanuit de WG Duurzaamheidsbevorderaar moet duidelijk worden gemaakt wat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>exact wordt verstaan onder duurzaamheidsbevorderaar</li> <li>gaan we mikken op inspanningen die renderen of mikken we vooral op de inspanningen die niet door de markt (kunnen) worden opgepakt</li> <li>de kosten van de verschillende inspanningen zijn</li> <li>de effecten van de verschillende inspanningen zijn</li> <li>de gevolgen zijn voor het meerjarige dividend.</li> </ol>	Tubbergen	<ol style="list-style-type: none"> <li>Het gaat om activiteiten die Twence extra kan oppakken naast de activiteiten die de onderneming reeds uitvoert en die versneld een bijdrage leveren aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders.</li> <li>zie hst. 6c</li> <li>De kosten kunnen vooraf niet bepaald worden. Dit wordt per initiatief inzichtelijk gemaakt.</li> <li>zie hst. 6</li> <li>zie hst. 6c</li> </ol>
<p>Duurzaamheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Voorop moet staan dat Twence een onderneming is, wel in publieke handen, maar Twence is geen gemeentelijke tak van dienst.</li> <li>Investerings in duurzaamheid moeten wel voldoen aan basisvoorwaarden tav rentabiliteit etc</li> <li>Tav afval, daar zouden we graag zien dat twence een bijdrage zou leveren in de samenwerking voor afvalloos twente, bijv door financieel bij te dragen aan programma's voor betere scheiding (reststoffen in de goede bak!) of andere zaken die er toe leiden dat we grondstoffen beter kunnen gaan hergebruiken en waarbij voor twence nieuwe bedrijfsactiviteiten mogelijk zijn.</li> </ol>	Hellendoorn	<ol style="list-style-type: none"> <li>Twence is een onderneming in publieke handen.</li> <li>Zie hst. 6c en bijlage 1</li> <li>zie hst. 5a</li> <li>zie hst. 7</li> </ol>

d. Ook de samenwerking met Munster bekijken voor nascheidingsmogelijkheden		
<p>Duurzaamheidsbevorderaar</p> <p>a. In overweging nemen de deskundigheid van Stadt Münster te betrekken bij werkgroep duurzaamheidsbevorderaar</p> <p>b. De werkgroep duurzaamheidsbevorderaar meerdere scenario's uit laten werken gerelateerd aan innovatie en bewezen technieken en de daaraan verbonden risico's.</p>	Hengelo	<p>a. zie hst. 7</p> <p>b. zie hst. 5</p>
<p>Vanuit de werkgroep duurzaamheidsbevorderaar moet duidelijk worden gemaakt:</p> <p>a. of het mogelijk en wenselijk is om een aparte juridische entiteit op te richten voor duurzaamheidsinitiatieven met een afzonderlijke resultaatverantwoordelijkheid;</p> <p>b. welke voorafgaande eisen we stellen aan nieuwe initiatieven en investeringen (rentabiliteit, business case);</p> <p>c. wat exact wordt verstaan onder duurzaamheidsbevorderaar;</p> <p>d. wat de reikwijdte wordt van de duurzaamheidsbevordering; gelieerd aan core business of ook bv. participeren in windparken op zee zoals HVC?</p> <p>e. of we kiezen voor inspanningen die renderen of voor inspanningen die niet door de markt (kunnen) worden opgepakt;</p> <p>f. wordt het maatwerk per gemeente of een gemeenschappelijke aanpak?</p> <p>g. wat de kosten van de verschillende inspanningen zijn;</p> <p>h. wat de effecten van de verschillende inspanningen zijn;</p> <p>i. wat de gevolgen voor het meerjarige dividend zijn.</p>	Almelo, Oldenzaal, Tubbergen, VVNG	<p>a. zie hst. 8</p> <p>b. zie hst. 6c</p> <p>c. Het gaat om activiteiten die Twence extra kan oppakken naast de activiteiten die de onderneming reeds uitvoert en die versneld een bijdrage leveren aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de aandeelhouders.</p> <p>d. zie hst. 4</p> <p>e. zie hst. 6</p> <p>f. De kracht van Twence ligt in de regionale schaal en de verbinding tussen aandeelhouders en andere stakeholders. Uitgangspunt is dat de onderneming activiteiten ontplooit die op alle aandeelhouders van toepassing zijn. Aandeelhouders kunnen niet per initiatief bepalen of ze daaraan meedoen.</p> <p>g. De kosten kunnen vooraf niet bepaald worden. Dit wordt per initiatief inzichtelijk gemaakt.</p> <p>h. zie hst. 6</p> <p>i. zie hst. 6c</p>

## **Bijlage A3: Top 5 duurzaamheidsinitiatieven per gemeente**

Aan alle aandeelhoudende gemeenten is gevraagd om een top 5 aan te leveren van gemeentelijke duurzaamheidsinitiatieven die voldoen aan de kaders en uitgangspunten die zijn vastgesteld in de werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar. In deze bijlage zijn de resultaten van deze inventarisatie weergegeven. Van enkele gemeenten is nog geen reactie ontvangen.

### **Almelo**

Gemeente Almelo heeft nog geen actueel duurzaamheidsbeleid en dus kan nog geen top 5 aan concrete maatregelen worden gegeven.

### **Berkelland**

1. Biogaspijplijn van Groot Zevert (grote vergister) naar Friesland Campina;
2. gebruik restwarmte Friesland Campina voor het gemeentehuis;
3. 3 postcoderoosprojecten in Beltrum, Borculo en Eibergen;
4. Project Energiescans voor bedrijven en instellingen;
5. Ruimtelijke Ordening en Duurzame Energie (RODE); beleidsnotitie voor inpassing installaties voor E-opwekking in verschillende landschapstypen (zowel in Berkelland als Achterhoek breed);
6. Project 'lang zal ze wonen' over woningen leeftijdsbestendiger, duurzamer en veiliger maken;
7. Buurt- en dorpaanpak ism het VerduurSaam Energieloket;

### **Hellendoorn**

1. vermindering afval en hergebruik grondstoffen
2. nascheiding pmd
3. mestverwerking
4. grootschalige energievoorzieningen.

### **Hengelo**

1. Regionaal (geothermisch) warmtenetwerk ('van het gas af')
2. Woningvoorraad: labelsprong naar B
3. Wind- en zonneparken in Twente, bijv. BV Zonnepark onder Twence
4. Afvalloos Twente: etensrestenverwerking (rocketcomposter)

### **Hof van Twente**

1. Mineral Valley Twente
2. De verdere uitbouw en professionalisering Zuiver 2.0. Komen tot geslaagde projecten;
3. De blok voor blok aanpak: Binnenkracht;
4. Samen met bewoners zon/wind/bio opwek realiseren (perspectief elsenerbroek);
5. Warmte / aardgasloos gaat de komende jaren steeds belangrijker worden. En heeft invloed op inzet van zon, biomassa, biogas en wind.

### **Oldenzaal**

1. Energiebesparingsprojecten (Informatievoorziening vanuit het Infopunt Duurzaamheid en energiecoaches)
2. Zon op daken (zowel particulier als op bedrijfsdaken, eventueel met een postcoderoos)
3. Grootschalige zonnevelden op locaties waar dit ruimtelijk goed kan worden ingepast
4. Restwarmte projecten (concrete uitwerking van een plan ism COGAS en een lokaal bedrijf)
5. Biogas (aansluiting op de biogasrotonde voor bedrijven in Oldenzaal)
6. Circulaire economie stimuleren

### **Rijssen-Holten**

1. Het verminderen van de totale hoeveelheid afval (gescheiden + restafval) door afvalpreventie: 5 % vermindering van de totale afvalhoeveelheid in 2020 (peiljaar 2014).
2. Om 75% van het afval aan de bron te scheiden in 2020. Het verminderen van het restafval door beter te scheiden, maximaal 100 kg restafval per inwoner in 2020.
3. Zonne-energie voor woningen.
4. Biomassa (mest) vergisting.
5. 20%\* energiebesparing in gemeentelijke gebouwen.  
10%\* energiebesparing in de woningbouw.  
7,5%\* energiebesparing in de utiliteit.  
20%\* energiebesparing in de industrie.
6. Verlagen woonlasten voor particulieren (o.a. door vermindering energieverbruik door duurzaamheidsinvesteringen) en voor huurders (door prestatieafspraken met woningcorporaties over het verbeteren energielabels sociale huurwoningen en duurzaamheidsmaatregelen).
7. Twence doorontwikkelen tot producent van duurzame energie in Twente.
8. In regionaal verband aanwijzen van nieuwe locaties voor wind- en zonne-energie.

### **Twenterand**

1. Het verrichten van een regionaal grondstofstromen onderzoek. Dat wil zeggen inventariseren van primaire en secundaire grondstofstromen. Zijn er alternatieven voor de primaire grondstoffen? Welke mogelijkheden zijn er voor upcycling van materialen? Zijn er samenwerkingsmogelijkheden? Zijn er knelpunten ?
2. Onderzoeken of er mogelijkheden zijn tot projecten voor een circulaire economie en maatschappelijk verantwoord ondernemen? Bijvoorbeeld de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in relatie tot het upcyclen van afvalstromen bv elektrische apparaten of textiel.
3. Onderzoek duurzame verwerking van asbest. Alle Twentse gemeenten werken aan de verwijdering van asbest. Asbest wordt nu gestort. Twence kan onderzoeken hoe dit afval duurzamer verwerkt kan worden en initiatieven/samenwerking op dit gebied starten.
4. In relatie tot de energietransitie: CO2 hergebruik.
5. Aansluiten/ondersteunen van de projecten van de Groene metropool en Mineral Valley Twente.
6. ZonProjecten, zowel op bedrijfsdaken als in veldopstellingen: ontwikkelen en voor en met de omgeving exploiteren.
7. In Twenterand gaat via een participatieproject een nieuwe agenda duurzaamheid ontwikkeld worden voor 2018 ev. De onderwerpen zijn Energietransitie, Circulaire Economie en Klimaatadaptatie. Twence kan vanuit een speciaal financieringsfonds deze projecten ondersteunen. Twence wordt als stakeholder uitgenodigd voor het ontwikkelproces.

### **Wierden**

1. Opslag van energie. Twence zou een belangrijke rol kunnen spelen in de opslag van regionale duurzame energie. (Regionale accufunctie, incl. omzetting van de ene duurzame energiestroom naar de andere duurzame energiestroom).
2. Groengas. Het vervaardigen en distribueren van groengas. Binnen de gemeente Wierden ligt een stortgasleiding. Het zou goed zijn als deze leiding gebruikt kan worden.
3. Biomassa. Verbreden/uitbouwen van het gebruik van de BEC door nieuwe/andere biomassa stromen te creëren en te gebruiken. Binnen samenwerkingsverband Groen Metropool Twente zijn pilots in voorbereiding over oogsten van biomassa uit cultuurlandschap.
4. Windenergie. Onderzoeken of de locatie van Twence geschikt is voor grootschalige ontwikkeling van windenergie.

#### **Bijlage A4: Samenstelling Werkgroep Duurzaamheidsbevorderaar**

Dhr Scholten, wethouder Gemeente Hof van Twente (voorzitter)

Dhr Lansink Rotgerink, wethouder gemeente Wierden

Dhr Vleerbos, wethouder gemeente Tubbergen

Mevr Prent, wethouder gemeente Haaksbergen

Mevr Renkema, wethouder gemeente Oldenzaal

Dhr Fikken, (ambtelijk) gemeente Hengelo

Mevr Mattheeuws, Directie Twence

Dhr Siebelt, Twence (secretaris)