



Strategieplan 2024-2027

Gemeinsam für eine nachhaltige Region.

Twence[®]



Vorwort

In den vergangenen zehn Jahren hat sich Twence von einem Abfallverarbeiter zu einem Energieversorger und Rohstofflieferanten entwickelt. Diesen Wandel werden wir in den nächsten vier Jahren auch entschlossen fortsetzen. Zwar sind Müll und Biomasse immer noch die Hauptquellen, doch unser Schwerpunkt liegt auf der Bereitstellung von Energie und Rohstoffen. Neben der Müllverbrennungsanlage (MVA) und dem Biomasseheizkraftwerk (BMHKW) gehören zu unseren Anlagen auch mehrere Solarparks (auch Photovoltaik-Freiflächenanlage), eine Kompostierungs- und Vergärungsanlage sowie eine Gülleaufbereitungsanlage, mit der wir nicht nur grünes Gas produzieren, sondern auch knappe Rohstoffe zurückgewinnen.

Wir machen also auf derselben Grundlage weiter, aber in einem sehr turbulenten Umfeld und inmitten der weltweiten Transformation zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft. Dies setzt vor allem von unserer Seite ein hohes Maß an Flexibilität und Kooperation voraus. Flexibilität, um beispielsweise auf Marktveränderungen schnell und adäquat zu reagieren. Zusammenarbeit in erster Linie mit unseren Gesellschafterkommunen, aber auch mit zahlreichen anderen Partnern, die wie wir ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit der Euregio leisten wollen.

Wir sind ein Unternehmen mit öffentlichen Gesellschaftern, das ist ausdrücklich unsere Geschäftsgrundlage. Das ist so, das bleibt so und das möchten wir weiter festigen durch die Akquise neuer Gesellschafter oder die Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Unternehmen. Durch unseren Einsatz unterstützen wir unsere Gesellschafter bei ihrer Aufgabe, die Region nachhaltiger zu gestalten. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente (Regionaal Warmtenet Twente, RWT), wodurch 100.000 Haushalte nicht länger auf Erdgas angewiesen sind. Oder durch das Abscheiden von 100.000 Tonnen CO₂, womit wir Anfang 2024 beginnen werden. Zusätzlicher Vorteil für unsere Gesellschafter ist, dass die von Twence erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen entsprechend ihren Geschäftsanteilen auf die Leistungen der Kommunen angerechnet werden.

Ich rechne damit, dass uns intensive Jahre mit neuen Gesetzen und Vorschriften bevorstehen, die sich auf den Geschäftsbetrieb von Twence niederschlagen werden. Wir verfügen jedoch über ein solides Fundament und eine motivierte Belegschaft, die sich tagtäglich bemüht, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Insofern bin ich zuversichtlich, dass wir unser gemeinsames Ziel erreichen werden: gemeinsam eine nachhaltige Region zu schaffen!

Dr. G. Marc Kapteijn
Geschäftsführer

Zusammenfassung

Nicht zuletzt angesichts der großen Herausforderungen im Bereich Klima und Energie hat die Gesellschafterversammlung für diesen Strategieplan Twence 2024–2027 (Strategisch Beleidsplan Twence, SBT 2024–2027) erklärt, auf derselben Grundlage fortfahren zu wollen. Damit bleiben unsere Vision und unsere Mission unverändert.

Vision und Mission

Wir sind der Überzeugung, dass eine weitgehende Reduzierung der Treibhausgasemissionen und ein sparsamer Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen Voraussetzung für einen gesunden und nachhaltigen Lebensraum sind. Rohstoffe, die in Materialien und Produkten enthalten sind, bleiben Teil des Kreislaufs und für alle Produkte, die noch aus fossilen Energieträgern hergestellt werden, gibt es nachhaltige Alternativen. Energie wird in Zukunft vollständig aus erneuerbaren Quellen gewonnen.

Twence spielt eine verbindende und aktive Rolle bei der Entwicklung einer Kreislaufwirtschaft in der (Eu)Regio(n)¹ und investiert gemeinsam mit Partnern in die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft. Twence engagiert sich dafür, dass ein Höchstmaß an wertvollen Materialien im Kreislauf erhalten bleibt. Wir produzieren Rohstoffe und Energie(träger) aus Müll, Biomasse, Restströmen und anderen erneuerbaren Quellen. Dabei arbeiten wir kettenorientiert, leidenschaftlich, innovativ und betriebswirtschaftlich verantwortungsvoll. Wir verbinden gesellschaftlichen Nutzen mit Unternehmergeist, respektieren Mensch und Umwelt und leisten unseren Beitrag zu einer nachhaltigeren Gesellschaft im Allgemeinen sowie zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele unserer Gesellschafter im Besonderen.

Strategie

Auch in den kommenden Jahren werden wir uns für den Ausbau der Erzeugung erneuerbarer Energien einsetzen. Ein bedeutendes Projekt ist die Realisierung des regionalen

Wärmenetzes Twente, mit dem wir den Energieverbrauch von 100.000 Haushalten nachhaltiger gestalten können. Ferner intensivieren wir die Erzeugung von grünem Gas (aus Bioabfällen und Gülle) und behalten die Realisierung neuer Solarparks als Möglichkeit offen. Eine Präsenz in der Windenergie ist eine weitere Option. Ausgehend von unserer derzeitigen Position werden wir uns zu einem regionalen Energiezentrum (Energy Hub) weiterentwickeln, das Wärme, Dampf und erneuerbaren Strom erzeugt und speichert.

Abgesehen von unserem Beitrag zur nachhaltigen Energieerzeugung unternimmt Twence auch weiterhin Schritte, um mehr und qualitativ hochwertigeres Recycling von Rohstoffen und Materialien zu realisieren. Wo möglich, streben wir danach, (regionale) Rohstoffkreisläufe zu schließen. Wir untersuchen die Möglichkeit, Industrieabfälle zu sortieren. Selbstverständlich werden wir die Weiterentwicklung unserer Gülleaufbereitungs- und unserer CO₂-Abscheidungsanlage fortsetzen. Unser ultimatives Ziel ist es, das gesamte CO₂ abzuscheiden und das abgeschiedene CO₂ schließlich in nützliche Produkte umzuwandeln. Nach der CO₂-Abscheidung werden wir weitere Schritte unternehmen, um Produkte aus dem CO₂ herzustellen, so dass der Kohlenstoffkreislauf geschlossen werden kann.

Durch diese Strategie verhilft Twence seinen Gesellschaftern dazu, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Die Nachhaltigkeitsleistungen von Twence werden allen Gesellschaftern jeweils entsprechend ihren Geschäftsanteilen angerechnet. Darüber hinaus steht Twence natürlich auch nach wie vor für die nachhaltige Verarbeitung von Hausmüll ein. Wir verfolgen damit weiterhin unseren Beitrag zur Abfallpolitik der Gesellschafter unter Berücksichtigung der Umweltleistungen, der überschaubaren Gemeinschaftskosten und des Dienstes am

Bürger. Die Vereinbarungen zu den Renditekriterien in Kombination mit einem effizienten Geschäftsbetrieb tragen dazu bei, eine solide Rendite aufrechtzuerhalten.

Den öffentlichen Charakter festigen

Twence ist "mit Leib und Seele" ein öffentliches Unternehmen. Gemeinsam mit unseren Partnern engagieren wir uns für eine nachhaltige Region – das ist unser wichtigstes Ziel. Gleichzeitig erzielen wir eine gute Kapitalrendite, wodurch weiterhin in neue nachhaltige Projekte investiert werden kann. Und die Dividende, die wir ausschütten, bleibt bei unseren 15 kommunalen Gesellschaftern in der Region. Als öffentliches Unternehmen profilieren wir uns dadurch, dass wir stets ein Gleichgewicht zwischen ökologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Interessen herstellen. Mit Twence verfügen unsere kommunalen Gesellschafter über eine (öffentliche) Organisation, die sie bei der Verwirklichung der großen Ambitionen in der Energie- und Rohstoffwende sowohl in den Städten als auch auf dem Lande unterstützen kann.

Twence ist bestrebt, die Zahl der Gesellschafter in den kommenden Jahren weiter zu erhöhen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Behörden im Euregio-Gebiet. Durch die intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Behörden kann eine solide Grundlage für die Verarbeitung der verschiedenen Abfall- und Biomasseströme und die sich daraus ergebende regionale Nutzung von Rohstoffen und Energie geschaffen werden. Abfälle, die zurzeit noch anderswo verarbeitet werden, können unter Umständen in der Region verbleiben, womit nicht nur unnötig lange Transportwege und -emissionen vermieden werden, sondern auch ein Beitrag zur Stärkung der euregionalen Wirtschaft geleistet wird. Die kommunale Zusammenarbeit mit der Stadt Münster seit 2019 ist ein gelungenes Beispiel und könnte der Auftakt für eine weitere Festigung der Beziehungen sein.

Zum Schluss

Dieser Strategieplan wurde vom Vorstand von Twence entwickelt und – in Übereinstimmung mit Artikel 14 der Satzung – dem Aufsichtsrat zur Stellungnahme unterbreitet. Zudem wurde der Strategieplan mit dem Betriebsrat von Twence besprochen. Der Entwurfsprozess wurde von einer Resonanzgruppe mit offiziellen Vertretern der Gesellschafter sowie Vertretern von Twence unterstützt.

Neben dem Beitrag zur nachhaltigen Energieerzeugung unternimmt Twence auch weiterhin Schritte, um ein größeres und hochwertigeres Recycling von Rohstoffen und Materialien zu erreichen.

¹Aus Gründen der Lesbarkeit ist in diesem SBT 2024–2027 sowohl von "Region" als auch "Euregio" die Rede. Unser Hauptaugenmerk liegt jedoch auf der Euregio.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Zusammenfassung

1. Einleitung	10
1.1 Leitfaden zum Lesen	11
2. Twence im Überblick	12
2.1 Die Geschichte von Twence	13
2.2 Meilensteine SBT 2020–2023	14
2.3 Beitrag von Twence zu den Zielsetzungen der Gesellschafter	17
3. Analyse der Entwicklungen äußerer Einflüsse	20
3.1 Klima und Nachhaltigkeit	21
3.2 Entwicklung Abfall(ströme)	21
3.3 Energiemarkt	22
3.4 Allgemeine Entwicklungen äußerer Einflüsse	23
4. Unser (nachhaltiger) Kompass	26
4.1 Vision und Mission	27
4.2 Umweltpolitik Twence	27
4.3 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)	28
5. Strategie 2024–2027	30
5.1 Auf solidem Fundament weiterbauen	31
5.2 Strategische Vorgaben weiterverfolgen	32
5.3 Ergebnisse	33
5.4 Voraussichten bis 2030	36
6. Unternehmensführung und Risikomanagement	38
6.1 Unternehmensführung	39
6.2 Risikomanagement	40
7. Zum Schluss	42

1

Einleitung

Wir blicken zurück auf das Jahr 2009, in dem der “Strategieplan zur Überarbeitung der Beteiligung am Gesellschaftskapital von Twence” verabschiedet wurde. Wie bereits vor dreizehn Jahren erwähnt wurde, sollte Twence nicht nur einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Abfallpolitik in der Region leisten², sondern auch zur Energie- und Klimapolitik. Schon damals galten die Anlagen von Twence als Energiequellen, die zur nachhaltigen Erzeugung von Wärme und Strom genutzt werden konnten. Zudem konnte Twence mehr für die Erzeugung erneuerbarer Energie unternehmen. Damals wurde beispielsweise darüber nachgedacht, Gemüse-, Obst- und Gartenabfälle sowie Dünger zu fermentieren oder Solarenergie zu nutzen.

Die Floskel “mit dem, was wir heute wissen”, wird oft verwendet, um zu verdeutlichen, dass wir in der Vergangenheit eine andere Entscheidung hätten treffen sollen. In diesem Fall können wir jedoch schlussfolgern, dass die Gesellschafter von Twence im Jahr 2009 den richtigen Beschluss gefasst haben. Eine Entscheidung, die in den vergangenen Jahren wiederholt bestätigt wurde und auch heute noch die Grundlage für den aktuellen Strategieplan 2020–2023 (SBT 2020–2023) bildet. Infolgedessen hat Twence sich einer Transformation vom Abfallverarbeiter zum Nachhaltigkeitsförderer unterzogen. Wir haben uns wahrhaftig zu einer Quelle von Rohstoffen und Energie entwickelt.

War 2009 noch nicht jedem der Ernst der Lage bewusst, so ist es mittlerweile wohl allen klar. Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen. Der (niederländische) Minister für Klima und Energie, hat es bei der Ausarbeitung des Koalitionsvertrags für Klima und Energie wie folgt formuliert: “Der Klimawandel ist die Herausforderung für unsere Generation schlechthin. Durch die zunehmende Erwärmung unserer Erde werden wir immer häufiger mit extremen Wetterbedingungen konfrontiert. Damit wird das Leben von Menschen, Tieren und der Natur bedroht. Wir setzen uns bereits nach Kräften dafür ein, diesen rasanten Wandel zu verlangsamen und schließlich aufzuhalten, doch in den kommenden Jahren werden wir unseren Kurs noch weiter ändern. Die Niederlande setzen auf Grün. Das heißt, wir arbeiten daran, die Treibhausgasemissionen weiter deutlich zu reduzieren, bis wir bis im Jahr 2050 null erreichen. Wir sind es den nachfolgenden Generationen schuldig, die Niederlande klimaneutral, fossilfrei und kreislauffähig an sie weiterzugeben.”

Nicht zuletzt angesichts der großen Herausforderungen im Bereich Klima und Energie hat die Gesellschafterversammlung auch für diesen Strategieplan 2024–2027 (SBT 2024–2027) erklärt, auf derselben Grundlage fortfahren zu wollen. Als öffentliches Unternehmen legt Twence damit weiterhin den Fokus darauf, einen aktiven und substanziellen Beitrag

zur nachhaltigen regionalen Energieversorgung zu leisten, wertvolle Rohstoffe aus Müll und Biomasse zu gewinnen und damit Rohstoffkreisläufe zu schließen. Dies tun wir gemeinsam mit unseren Gesellschaftern und anderen Partnern in der Kette. Es liegt auf der Hand, dass wir die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele nur gemeinsam verwirklichen können.

Wir legen also großen Wert darauf, gesellschaftlichen Einfluss zu erzielen. Allerdings wollen wir mit unserem Beitrag gleichzeitig auch weiterhin eine guten Kapitalrendite für unsere Gesellschafter verwirklichen. Wir sind der Überzeugung, dass sich dies “Hand in Hand” realisieren lässt. Welche Rolle wir für uns sehen und welche konkreten Pläne wir haben, um die Region noch nachhaltiger zu gestalten, können Sie in diesem SBT 2024–2027 nachlesen.

1.1 Leitfaden zum Lesen

In Kapitel zwei skizzieren wir kurz die Geschichte von Twence, vom Abfallverarbeiter im Jahr 1986 zum euroregionalen Nachhaltigkeitsträger im Jahr 2023.

In Kapitel drei geht es weiter mit einer groben Analyse unserer Umwelt. Was geschieht in der Welt um uns herum und welche Prognosen für die kommenden Jahre haben wir? Wir verbinden dies mit der Entwicklung von Twence als Nachhaltigkeitsförderer: Was bedeutet dies für unsere Vision und Strategie? Kapitel vier geht auf die künftigen Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit und unseren diesbezüglichen Ansatz ein. Außerdem bestätigen wir unsere Vision und Mission und stellen Überlegungen zu unserer Umweltpolitik und dem Beitrag von Twence zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) an.

In Kapitel fünf beschreiben wir dann unsere Strategie für den Zeitraum 2024–2027 und welche Ergebnisse wir anstreben. In Kapitel sechs befassen wir uns mit unserer Unternehmensführung und damit, wie Twence sich mit Risiken auseinandersetzt. In Kapitel sieben wird schließlich dargelegt, wie vorliegender SBT 2024–2027 zustande gekommen ist.

²Aus Gründen der Lesbarkeit ist in diesem SBT 2024–2027 sowohl von “Region” als auch “Euregio” die Rede. Unser Hauptaugenmerk liegt (inzwischen) jedoch auf der Euregio.

2

Twence im Überblick

Wir blicken in diesem Kapitel zunächst kurz auf die Entwicklung von Twence im Zeitraum von 1986 bis 2019 zurück. Anschließend gehen wir auf die (noch zu realisierenden) Meilensteine des aktuellen SBT 2020–2023 ein. Zu guter Letzt beschreiben wir den Beitrag, den Twence zu den verschiedenen Zielsetzungen unserer Gesellschafter leistet.



2.1 Twence – unsere Geschichte

Twence blickt zurück auf eine lange Geschichte. Sie begann 1986 mit der Eröffnung der Mülldeponie Boldershoek, die damals noch von dem Kooperationsverband Twente (samenwerkingsverband Twente) betrieben wurde. Im Jahr 2001 wurde die Twence B.V. gegründet und 2011 übertrug die Region Twente die Geschäftsanteile an die einzelnen Kommunen.

In den letzten Jahrzehnten zeigte Twence ein beachtliches Wachstum und entwickelte zunehmend Aktivitäten, die der Rolle eines Nachhaltigkeitsförderers entsprechen. Zu nennen sind hier die Inbetriebnahme des modernisierten Biomasseheizkraftwerks, in dem Altholz aus der Region durch Verbrennung in Dampf und Wärme umgewandelt wird, die Kondensation von CO₂ im kleinen Maßstab, die Inbetriebnahme der Solarparks Boeldershoek-West und Tienbunderweg, das Wärmenetz Enschede, die Dampfleitung nach Nobian und die Übernahme der Pyrolyseanlage Empyro. Die Entwicklung von Twence wird hier unten in grafischer Form dargestellt



Abbildung 1: Twence – unsere Geschichte

2.2 Meilensteine SBT 2020–2023

Die vorstehend geschilderte Entwicklung wurde auf der Grundlage des SBT 2020–2023 fortgesetzt und hat neue Meilensteine hervorgebracht. Im Folgenden beschreiben wir einige Projekte und Aktivitäten, die im Zeitraum 2020–2023 realisiert wurden oder werden. Es handelt sich durchweg um Projekte, die einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Region leisten. Eines dieser Projekte möchten wir besonders hervorheben, und zwar die Entwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente (Regionaal Warmtenet Twente, RWT). Angesichts des erheblichen Beitrags, den das RWT potenziell zum allmählichen Abbau der Nutzung fossiler Brennstoffe im Ballungsgebiet von Twente leisten kann, nimmt dieses Projekt einen besonderen Rang in der regionalen Energiestrategie von Twente ein. Da sich das RWT-Projekt über das Jahr 2023 hinaus erstreckt, wird es auch in Kapitel fünf dieses Strategieplans behandelt.

Die Kommunen stehen vor der Aufgabe, Wohnungen und Gewerbeimmobilien in Zukunft ohne Erdgas zu beheizen. Die von Twence aus nicht wiederverwertbarem Restmüll und Biomasse (also nicht verwertbarem Altholz) erzeugte Wärme kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten. Dass ein Wärmenetz eine nachhaltige Alternative zu Erdgas ist, beweisen die aktuellen Wärmenetze Hengelo und Enschede bereits. Das Wärmenetz Enschede erhielt 2020 die

Auszeichnung als nachhaltigstes Wärmenetz in den Niederlanden und das Wärmenetz Hengelo als innovativstes Wärmenetz. Mit diesen Wärmenetzen versorgen wir heute schon etwa 25.000 Wohneinheiten in Enschede und Hengelo mit nachhaltiger Wärme.

Über das regionale Wärmenetz Twente können wir Haushalte und Unternehmen im Ballungsgebiet von Twente mit Wärme versorgen. Hierbei kooperieren wir mit Cogas und Ennatuurlijk. Es dürfte für sich sprechen, dass es sich bei der Realisierung des RWT um eine komplexe Herausforderung handelt, die in enger Zusammenarbeit mit Gemeinden und Einwohnern erfolgen muss. In einem ersten konkreten Schritt wurde mit den Gemeinden Borne, Enschede und Hengelo eine Machbarkeitsstudie zur Realisierung des regionalen Wärmenetzes Twente durchgeführt. Unser ultimatives Ziel ist es, mit der Wärme von Twence letztendlich 100.000 Wohneinheiten in Twente zu beheizen. Ausgehend von den insgesamt rund 284.000 Wohnungen in Twente ergibt sich, dass Twence imstande ist, mehr als jede dritte Wohnung in Twente zu beheizen. Wir streben zudem ein offenes Netz an, so dass wir zu gegebener Zeit auch andere nachhaltige Wärmequellen anschließen können, die bisher noch nicht verfügbar sind. Man denke dabei zum Beispiel an Erdwärme (Geothermie) oder andere industrielle Prozesse.

Projekt / Aktivität

Erläuterung

Weiterentwicklung Pyrolyseöl (seit 2018)

Mit Hilfe der Pyrolyse-Technologie produzieren wir aus 1.000 kg holzartiger Biomasse rund 500 kg Pyrolyseöl. Bei der Herstellung von Pyrolyseöl wird Dampf freigesetzt. Diesen Dampf liefern wir an Nobian. Die gelieferte Energie entspricht in etwa dem Erdgasverbrauch von 8.000 Haushalten.

Projekt / Aktivität

Erläuterung

Wärmenetz Enschede (2011, mit Erweiterung ab 2018)

Twence lieferte bereits Wärme an das Wärmenetz von Enschede (2011), und in den letzten Jahren ist dies von 653.000 GJ (Gigajoule, 2018) auf 740.000 GJ gestiegen.

Wiederaufbau einer Kompostierungs- und Vergärungsanlage (2021)

Diese Anlage verarbeitet derzeit rund 100.000 Tonnen Gemüse-, Obst- und Gartenabfälle zu neuen Rohstoffen und nachhaltiger Energie. So produzieren wir etwa 38.000 Tonnen Kompost, der als Dünger in der Landwirtschaft verwendet werden kann. Das entstandene Biogas wird in Strom für 4.200 Haushalte und in Wärme für 800 Haushalte in Enschede umgewandelt. Den verbleibenden Holzanteil nutzen wir als Biokraftstoff für die Erzeugung erneuerbarer Energie.

Solarpark 't Rikkerink (2021)

Dieser Solarpark besteht aus 28.500 Sonnenkollektoren, mit denen grüner Strom für gut 4.350 Haushalte erzeugt wird. Ein wesentliches Element in diesem Solarpark ist die Beteiligung zweier Energiegenossenschaften aus der Gemeinde Hof van Twente. Außerdem wird die ehemalige Mülldeponie dadurch sinnvoll genutzt und landschaftlich integriert.

Gülleaufbereitungsanlage (2022)

Mit der Gülleaufbereitungsanlage in Zenderen können wir 250.000 m³ Schweinegülle pro Jahr verarbeiten. Die Gülle wird zur Herstellung von Biogas vergärt. Nach der Aufbereitung liefert dies ausreichend grünes Gas für rund 3.000 Haushalte. Die wiedergewonnenen Rohstoffe Kalium und Phosphat verwenden wir als Dünger in der Landwirtschaft und Industrie. Bei der Rauchgasreinigung in den Müllverbrennungsanlagen von Twence wird Ammoniak als Rohstoff eingesetzt, um schädliche Bestandteile aus den Rauchgasen zu entfernen. Und das aus der Gülle gewonnene Wasser ist sauberes Wasser. Über die Bäche in der Umgebung leiten wir es zurück in die Natur. So wird dies zu einem vollständigen Kreislaufprozess und tragen wir zudem zur Reduzierung der Stickstoffemissionen bei. Die Anlage wurde Mitte des Jahres 2022 in Betrieb genommen. Seit dem 1. Januar 2023 liefern wir grünes Gas für die kommunalen Immobilien von drei Gemeinden (Enschede, Hof van Twente und Losser).

Projekt / Aktivität

Erläuterung

Wärmeversorgung Grolsch (2022)

Twence versorgt Grolsch seit Ende 2022 mit nachhaltiger Energie in Form von Warmwasser. Diese Wärme stammt aus unserem Biomasseheizkraftwerk. In unserem Biomasseheizkraftwerk wird nicht weiterverwendbares Altholz verbrannt, das unter anderem bei Bau- und Abbrucharbeiten anfällt. Grolsch spart dadurch jährlich 3 Millionen m³ an Erdgas. Die damit verbundene CO₂-Reduktion entspricht den jährlichen Emissionen von 1.800 Haushalten.

Umfangreiche CO₂-Abscheidung (2024)

Die umfangreiche Anlage verfügt über eine jährliche Kapazität von 100.000 Tonnen. Dies entspricht etwa einem Drittel der gesamten fossilen CO₂-Emissionen von Twence. Die Anlage reduziert die CO₂-Emissionen, die bei der Energiegewinnung durch die Verbrennung von Restmüll entstehen. Wir verwerten das CO₂, das wir abscheiden, erneut als Rohstoff. So tragen wir zu einer Reduzierung der CO₂-Emissionen bei und schließen den Kreislauf. Das abgeschiedene CO₂ wird derzeit in flüssiger Form im Unterglasanbau eingesetzt. In Zukunft sind noch verschiedene andere Verwendungsmöglichkeiten denkbar, etwa bei der regionalen Herstellung von Baumaterialien oder als Rohstoff für die chemische Industrie. Die Anlage wird Ende 2023 in Betrieb genommen.

Solarpark Elhorst-Vloedbelt (2024)

Auf dem ehemaligen Deponiegelände, auf dem auch die Gülleaufbereitungsanlage angesiedelt ist, wird ein Solarpark mit 27.000 Solarmodulen errichtet. Damit können rund 3.800 Haushalte mit Elektrizität versorgt werden. Neben der Elektrizität, die wir in das Stromnetz einspeisen, nutzen wir 20 % der Energie für unsere Gülleaufbereitungsanlage. Dieser Solarpark wird voraussichtlich vor dem Sommer 2024 in Betrieb genommen werden. Auch bei diesem Solarpark überlegen wir selbstverständlich, wie wir die Umgebung zur Beteiligung bewegen können.

Tabelle 1: Übersicht Meilensteine SBT 2020–2023.

Wir sind zwar stolz auf die oben beschriebenen Meilensteine, doch unser Fokus liegt mindestens ebenso sehr auf dem regulären Geschäftsbetrieb. Denn nur wenn die vorhandenen Anlagen zuverlässig laufen und wir alle Einrichtungen instand haben, lassen sich diese neuen Projekte realisieren. Indem wir uns unter anderem auf Operational Excellence³ (Betriebliche Spitzenleistungen) konzentrieren und auf der Grundlage eines Long Term Asset Replacement Plan (Plan für die langfristige Anlagenerneuerung) arbeiten, stellen wir einen stabilen Geschäftsbetrieb unserer Anlagen sicher. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel sechs.

Abgesehen von diesen Meilensteinen hat Twence auf Ersuchen der Gesellschafterversammlung Ende 2020 eine Studie über die Machbarkeit einer Nachtrennungsanlage für Restmüll aus Privathaushalten in Auftrag gegeben. Ende 2021 kam man gemeinsam zu dem Schluss, dass es für jede neue Anlage auf jeden Fall wünschenswert ist, auf regionaler Ebene eine eindeutige Entscheidung zu treffen. Daher wurde vereinbart, dass jede Gemeinde in den kommenden Jahren weiter bestimmen wird, ob die Nachtrennung in die kommunale Abfallpolitik passt. Die Gemeinden, die Twence inzwischen ihre Wahl mitgeteilt haben, haben angegeben, dass sie die getrennte Sammlung weiter optimieren wollen. Es besteht daher kein Grund, das Potenzial der Nachtrennung von Restmüll aus Privathaushalten im kommenden Strategiezeitraum erneut zu untersuchen. Es versteht sich von selbst, dass Twence die Entwicklungen auf dem Gebiet der Mülltrennung weiterhin aktiv verfolgt. Sollten sich technologische oder marktwirtschaftliche Entwicklungen oder Änderungen von Gesetzen und Vorschriften ergeben, die sich auf den Business-Case für die Nachtrennung von Abfällen auswirken könnten, nimmt Twence eine Neubewertung vor.

2.3 Beitrag von Twence zu den Zielsetzungen der Gesellschafter

Selbstverständlich sind die Strategie und die Ziele von Twence ausdrücklich mit den Aktionären abgestimmt. Der Beitrag von Twence für die Aktionäre ist dreifach:

1. Im Rahmen seiner Strategie als Nachhaltigkeitsförderer verhilft Twence seinen Gesellschaftern dazu, ihre kommunalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Durch die Erzeugung nachhaltigerer (erneuerbarer) Energie und durch Lösungen für erneuerbare Energien leistet Twence einen bedeutenden Beitrag zur Reduktion des Einsatzes fossiler Brennstoffe und der CO₂-Emissionen sowie zur Realisierung einer nachhaltigen, regionalen Energieversorgung. Seit 2021 liefert Twence auch direkt nachhaltigen Strom für öffentliche Gebäude und Straßenbeleuchtung an zehn Gemeinden, die an Twence beteiligt sind. Einige Gesellschafter werden darüber hinaus seit 2023 mit grünem Gas beliefert. Es besteht Bedarf, dieses Dienstleistungsangebot weiter auszubauen. Dabei werden neue Initiativen nicht nur an den Standorten von Twence entwickelt, sondern können auch auf den Liegenschaften der Gesellschafter umgesetzt werden. Die Initiative für einen groß angelegten Solarpark in der Gemeinde Losser ist hierfür ein gutes Beispiel. Die Nachhaltigkeitsleistungen von Twence werden allen Gesellschaftern jeweils entsprechend ihren Geschäftsanteilen angerechnet. Diese Vereinbarung wurde von Rijkswaterstaat (RWS, einem ausführenden Organ des niederländischen Ministeriums für Infrastruktur und Wasserwirtschaft), übernommen, das die Ergebnisse im Klimamonitor verarbeitet.

³Das Programm Operational Excellence dient der fortlaufenden Verbesserung des Betriebs unserer Anlagen, unserer Geschäftsprozesse und der Entwicklung unserer Mitarbeiter.

2. Twence sorgt für die nachhaltige Verarbeitung von Hausmüll. Dieser wird in zunehmendem Maße zu hochwertigen neuen Rohstoffen aufbereitet, die als Alternative zu fossilen Rohstoffen dienen können. Twence liefert damit einen Beitrag zur Abfallpolitik der Gesellschafter unter Berücksichtigung der Umweltleistungen, der Kosten und des Dienstes am Bürger.
3. Über die jährlichen Dividendenausschüttungen leistet Twence einen finanziellen Beitrag an seine Gesellschafter. Diese Ausschüttungen entsprechen den Vereinbarungen, die mit den Gesellschaftern diesbezüglich getroffen wurden. Voraussetzung für die Dividendenausschüttung ist, dass Twence die von den Banken geforderten Finanzkennzahlen erfüllt, sein Investitionsprogramm umsetzen und Rückschläge abfedern kann. Grundsätzlich wird dann eine jährliche Dividendenausschüttung in Höhe von 40 Prozent des Gewinns nach Steuern und, wenn die gesetzliche Ausschüttungsprüfung dies zulässt, von 50 Prozent des Gewinns nach Steuern vereinbart. Bis 2022 hat Twence jedes Jahr die jeweils geltenden Dividendenvereinbarungen erfüllt. Dank der Beteiligung am Gesellschaftskapital durch öffentliche Gesellschafter bleiben die Einnahmen aus den Aktivitäten von Twence der Region erhalten.

Neben diesem konkreten Beitrag an die Gesellschafter schafft Twence mit all seinen Aktivitäten und seiner Kooperation mit Partnerunternehmen auch einen klaren Mehrwert für die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region.

Dieses Gebäude wird **nachhaltig** mit grünem Gas aus der Region **beheizt**

Unsere Bauern liefern Schweinegülle an Twence. Diese wird in grünes Gas umgewandelt, mit dem wir unsere öffentlichen Gebäude heizen. Auf diese Weise schließen wir den Kreislauf in der Region.

Twence[®]

3

Analyse der Entwicklungen äußerer Einflüsse

In diesem Kapitel beschreiben wir in Grundzügen drei der wesentlichen externen Entwicklungen, die Einfluss auf Twence haben. Erstens die europäischen und nationalen Hauptziele im Bereich Klima und Nachhaltigkeit, zweitens die Entwicklung der Abfall(ströme) in den kommenden Jahren und drittens den Energiemarkt. Zum Abschluss gehen wir auf einige allgemeine externe Entwicklungen ein.

3.1 Klima und Nachhaltigkeit

Die europäischen und nationalen Behörden haben sich ambitionierte Ziele zur Begrenzung der globalen Erwärmung gesetzt. Energieeffizienz, energieeffizientere Gebäude und erneuerbare Energiequellen stehen dabei im Vordergrund. Bis spätestens 2050 muss Europa klimaneutral sein. Dieses Ziel wurde im "European Green Deal" ausgearbeitet und die Europäische Kommission beabsichtigt, es auch gesetzlich zu verankern. Der erste Meilenstein ist jedoch nicht für 2050, sondern für 2030 angesetzt: Bis dahin müssen die Netto-Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 um mindestens 55 % reduziert werden (das "Fit for 55"-Paket).

Unsere Regierung befürwortet das Ziel für 2050, verfolgt aber für 2030 noch ehrgeizigere Ziele: Die Niederlande streben eine Emissionssenkung um 60 % an. Es liegt auf der Hand, dass die Emissionen in allen Sektoren reduziert werden müssen – von der Industrie über den Energiesektor bis hin zum Verkehr und der Landwirtschaft. Gleiches gilt für Twence, denn Twence ist nicht nur ein Nachhaltigkeitsförderer, sondern mit dem Betrieb von drei Müllverbrennungsanlagen auch ein Unternehmen mit beträchtlichen Emissionen. So ehrlich müssen wir schon sein. Es ist inzwischen klar, dass Müllverbrennungsanlagen langfristig dem EU-Emissionshandelssystem (EU-EHS) unterliegen werden. Konkret ausgedrückt bedeutet dies, dass Twence – voraussichtlich im Zeitraum von 2026 bis 2031 – für (einen Teil) seiner fossilen CO₂-Emissionen und gegebenenfalls anderer Treibhausgasemissionen zahlen muss.

Twence hat mit dem Bau der groß angelegten CO₂-Abscheidungsanlage (siehe Abschnitt 2.2) bereits auf die zuvor erwähnte Entwicklung reagiert. In Kapitel fünf erläutern wir, wie wir diesen Aspekt längerfristig angehen werden.

3.2 Entwicklung Abfall(ströme)

Im Jahr 2023 sollten wir als Niederlande am 12. April den sogenannten "Erdüberlastungstag" (Earth Overshoot Day) erreichen: den Zeitpunkt, an dem die Nachfrage nach ökologischen Ressourcen und Dienstleistungen das übersteigt, was die Erde in diesem Jahr regenerieren kann. Nicht alle Länder verbrauchen zum Glück so viel wie die Niederlande. Doch sollte inzwischen jedem klar sein, dass das so nicht weitergehen kann. Die Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft ist unumgänglich. Wenn wir jedoch in den Niederlanden eine Kreislaufwirtschaft erreichen wollen, muss sich auch international etwas ändern. Schließlich sind Rohstoff-, Produkt- und Abfallketten international. Das Realisieren einer Kreislaufwirtschaft ist daher eine unglaublich komplexe Herausforderung.

Ungeachtet des erforderlichen internationalen Ansatzes hat sich die Regierung auch nationale Ziele gesetzt. Das erste Ziel des landesweiten Programms "Niederlande kreislauffähig bis 2050" (Nederland Circulair in 2050) beinhaltet, dass die Niederlande bis 2030 bereits 50 % weniger primäre Rohstoffe (Mineralien, Metalle und fossile Stoffe) verwenden sollen. Bis 2050 müssen die Niederlande eine Kreislaufwirtschaft aufgebaut haben. Eine Wirtschaft, in der möglichst viele erneuerbare Rohstoffe genutzt, Produkte und Rohstoffe wiederverwendet werden und in der es keinen Abfall gibt.

Das klingt gut, eine Wirtschaft, in der es keine Abfälle gibt. Aber ist das auch realistisch? Es setzt eine grundlegende Umstellung der Produktionsketten und der Nutzung von Rohstoffen voraus, wie der niederländische Rat für Wirtschaft und Soziales (Sociaal Economische Raad) kürzlich in seiner Stellungnahme "Eine ausgewogene Führung der Rohstoff- und Energiewende für weitreichenden Wohlstand bei genauerer Betrachtung" dargelegt hat. Dies wird den Behörden und Unternehmen weltweit erheblichen Einsatz abverlangen.

Doch selbst wenn wir große Fortschritte auf dem Gebiet der Kreislaufwirtschaft machen, bleibt voraussichtlich nach wie vor ein gewisser Prozentsatz an Abfall übrig. Dieser Teil kann – in Kombination mit dem CO₂-Abscheiden – verbrannt werden und zur Erzeugung von erneuerbarem Strom, Dampf und nachhaltiger Wärme genutzt werden.

Es ist allerdings offensichtlich, dass die Selbstverständlichkeit, mit der Abfallströme für die Energieerzeugung langfristig verfügbar sind, immer geringer werden wird. Das (niederländische) VANG-Programm hat unter anderem zum Ziel, die Menge an brennbarem Restmüll zu reduzieren, und in der Region wurden Ziele gesetzt, die zu einem “abfallfreien Twente” führen sollen. Darüber hinaus wird die CO₂-Erhebung, die eingeführt werden soll, nach sich ziehen, dass sich Recycling mehr lohnt. Die Vorabscheidung und Nachtrennung von Abfallströmen und neue Techniken zur Bearbeitung und Wiederaufbereitung von Abfallströmen werden uns dabei helfen. Aber dieser Prozess wird sich über Jahrzehnte hinziehen. Bisher sind die Möglichkeiten zur Schließung von Produkt- und Materialketten noch unzureichend. Die Abfallströme sind zu komplex und die Verarbeitungsmöglichkeiten (technisch) zu begrenzt, um sämtliche Abfallströme zu Rohstoffen für hochwertige Anwendungen wiederaufzubereiten. Viele Restmüllströme werden auch in den kommenden Jahrzehnten noch für die Energieerzeugung verfügbar sein. Ganz besonders, wenn man bedenkt, dass in vielen europäischen Mitgliedstaaten immer noch ein großer Teil der Abfälle, unter anderem Hausmüll, auf Deponien entsorgt wird. Das in Kombination mit der europäischen Zielsetzung, die Entsorgung von städtischem Hausmüll bis 2035 auf weniger als 10 % der Gesamtmenge zu reduzieren. Aus europäischer Sicht stellt dies ein erhebliches Kapazitätsdefizit bei Verbrennung und Recycling dar. Nicht zuletzt spielt die Wärme aus der

Müllverbrennung neben der Energie aus Biomassekraftwerken eine bedeutende Rolle bei der Energiewende, solange nicht wiederverwertbarer Restmüll anfällt. Die Nutzung der Wärme aus der Müllverbrennung ist schlichtweg eine der offensichtlichsten Lösungen, um den Einsatz fossiler Brennstoffe verantwortungsvoll abzubauen.

Durch die Optimierung der Energieausbeute der Müllverbrennungsanlagen (afvalenergiecentrales, AECs) und der Rückgewinnung von Rohstoffen sorgen wir dafür, dass unsere Müllverbrennungsanlagen in Zukunft eine vollwertige Position in der Kreislaufwirtschaft einnehmen können. Wenn Twence Partnerschaften mit Unternehmen aus der Abfallkette eingeht, kann es dadurch gewährleisten, dass die Anlagen auch längerfristig voll ausgelastet sein werden. In Kapitel fünf gehen wir näher darauf ein.

Neben der Verfügbarkeit von Abfallstoffen spielt auch die Qualität des gesammelten Mülls eine entscheidende Rolle. Um möglichst viele Rohstoffe aus getrennt gesammelten Abfällen – wie Verpackungsmaterialien und organischem Müll – wiederzuverwenden, sind Maßnahmen zur Vermeidung von Kontaminationen erforderlich. Gemeinsam mit Gemeinden und Müllabfuhrunternehmen kann Twence dabei eine wichtige Rolle übernehmen.

3.3 Energiemarkt

Twence entwickelt sich weiter zu einem Nachhaltigkeitsförderer der öffentlichen Hand. Konkret beinhaltet dies unter anderem, dass wir zunehmend mehr Energie erzeugen und liefern. Einen Teil der Energie aus der Verbrennung von Restmüllströmen nutzen wir schließlich nach wie vor nicht optimal, was angesichts der erforderlichen Energiewende nicht wünschenswert ist. Lag der Schwerpunkt vor zehn Jahren noch auf dem “Frontend” (dem Input, der Verarbeitung

von Abfällen), so liegt der Fokus jetzt sowohl auf dem Frontend als auch auf dem Backend (dem Output, der Lieferung von Energie). Müll und Biomasse sind nach wie vor von Bedeutung, denn sie sorgen dafür, dass wir unseren Output in Form von erneuerbarer Energie (Strom, Dampf und Wärme) liefern können. Input und Output bei Twence sind gewissermaßen als “kommunizierende Behälter” zu sehen.

Neben der Verbrennung von Restmüll und Biomasse verfügen wir zur Erzeugung erneuerbarer Energie natürlich auch über unsere Solarparks, Gülleaufbereitungsanlagen, Vergärungsanlagen und Empyro. Derzeit sind wir kein gewöhnliches Energieversorgungsunternehmen für Verbraucher. Wir beliefern lediglich einige wenige Unternehmen in der Region und richten unseren Fokus weiterhin auf die Entwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente, gemeinsam mit Cogas und Ennatuurlijk. Damit gelangt die Wärme, die in unserem Biomasseheizkraftwerk und bei der Verbrennung von (Haushalts-)Restmüll freigesetzt wird, direkt zu (einem Teil) der Einwohner unserer Gesellschafter. Angesichts des noch nicht in Kraft getretenen (niederländischen nationalen) Wärmegesetzes, das vorsieht, dass Wärmenetze in Besitz der öffentlichen Hand sein müssen, kann Twence seine Position vom Erzeuger zum Wärmeunternehmen und -lieferanten ausbauen. Twence wird die diesbezüglichen Entwicklungen genau verfolgen und unsere Gesellschafter hierbei selbstverständlich gebührend miteinbeziehen.

Twence erzeugt Strom, Biogas, Dampf und Wärme, deren Vermarktung auf dem regulären Energiemarkt erfolgt. Derzeit wird der Energiemarkt noch weitgehend durch den Gaspreis beherrscht. Während der Gaspreis viele Jahre lang weitgehend stabil war, unterliegt er seit Anfang 2022 aufgrund des geringeren Erdgasangebots aus den Niederlanden und unter dem Druck der gestörten geopolitischen Beziehungen, die durch den Einmarsch Russlands in der Ukraine verursacht

wurden, einer (hohen) Schwankung. Aufgrund des größeren Einflusses der Energieeinnahmen auf das Ergebnis von Twence und der Unbeständigkeit des Energiemarktes muss dieser Aspekt bei Twence besonders berücksichtigt werden. In Kapitel 6 (Risikomanagement) legen wir dar, wie wir eine möglichst stabile Situation herstellen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts gehen wir kurz auf die Entwicklungen bei Solar- und Windenergie sowie grünem Gas ein. Die Entwicklung von Solar- und Windenergie ist nur schwer vorhersehbar. Den Gemeinden wurden umfangreiche Aufgaben übertragen, die in der regionalen Energiestrategie Twente ausgearbeitet werden. Eine Herausforderung stellt hier die verfügbare Netzkapazität dar, insbesondere bei der Integration von Solarparks. Gleiches gilt für einen entsprechenden Abgleich von Angebot und Nachfrage. Noch immer hinkt das Elektrifizieren bei Unternehmen und in der Mobilität hinter dem Wachstum des Angebots an nachhaltigem Strom bei sonnigem und/oder stürmischem Wetter hinterher. Infolgedessen unterliegen die Strompreise starken Schwankungen, und eine Prognose über die Entwicklung der Strompreise richtet sich weitgehend nach dem Umfang und dem Tempo, mit denen die Elektrifizierung voranschreitet.

Wie bereits erwähnt, versorgt Twence seit 2023 drei Gesellschafter (Enschede, Hof van Twente und Losser) mit grünem Gas. Mit unserer Kompostierungs- und Vergärungsanlage und unserer Gülleaufbereitungsanlage können wir diese Dienstleistung weiter ausbauen. Der Einsatz von grünem Gas ist ein kosteneffizienter Weg, um Wohnungen, die nur schwer nachhaltig zu gestalten sind, fossilfrei zu machen und mit der Zeit mehr Biomethan als Rohstoff für die Industrie zur Verfügung stellen zu können. Unterdessen hat unsere (niederländische) Regierung für grünes Gas eine Beimischungspflicht angekündigt. Die Beimischungspflicht, die ab 2025 in

Kraft tritt, verpflichtet Gasversorgungsunternehmen, ihren Kunden in der bebauten Umgebung alljährlich einen gewissen prozentualen Anteil an grünem Gas zu liefern, der bis 2030 auf 20 % der Gaslieferungen ansteigt.

3.4 Allgemeine Entwicklungen äußerer Einflüsse

Neben den oben beschriebenen spezifischen Entwicklungen äußerer Einflüsse sehen wir auch verschiedene allgemeine externe Entwicklungen, die Einfluss auf die Entwicklung von Twence haben könnten. Die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine haben wir bereits erwähnt. Dieser Krieg belastet verschiedene internationale Beziehungen, was wiederum Auswirkungen auf diverse Bereiche unserer Wirtschaft haben könnte. Beispielsweise auf die Verfügbarkeit von Rohstoffen. Zudem verzeichnen wir derzeit eine außerordentlich hohe Inflation, die mindestens bis (weit) ins Jahr 2023 anhalten dürfte. Dies schlägt sich in den Haushaltsbüchern von Einwohnern, Unternehmen und staatlichen Einrichtungen nieder.

Ferner gilt es, den (äußerst) angespannten Arbeitsmarkt, die zunehmenden Klimaeinflüsse (man denke dabei an Dürre und die Sorge um die Verfügbarkeit und Qualität unseres Trinkwassers), die Stickstoffreduzierung oder die Wohnungsknappheit zu bewältigen. Große Herausforderungen, die sich auf die Entwicklung der Niederlande – und damit auch von Twence – in den kommenden Jahren niederschlagen können. Generell beobachten wir einen Trend zur Regionalisierung, denn anscheinend sind die Grenzen der Globalisierung erreicht. Die Entwicklung von Twence zu einem euroregionalen Nachhaltigkeitsförderer steht im Einklang mit dieser Entwicklung.



Abbildung 2: Euregio-Gebiet



4

Unser nachhaltiger Kompass

Zunächst beschreiben wir in diesem Kapitel unsere Vision und Mission. Von dort aus gehen wir auf die Umweltpolitik von Twence ein und widmen uns schließlich den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs).



4.1 Vision und Mission

Als Nachhaltigkeitsträger befindet sich Twence schon seit geraumer Zeit mitten in der Energie- und Rohstoffwende. Im Grunde genommen konzentriert sich Twence mit der Umsetzung seiner aktuellen Strategie bereits auf die Realisierung der nachhaltigen und kreislauffähigen Gesellschaft der Zukunft. Wir unterstützen damit unsere Gesellschafter bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele und leisten einen Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der Region.

In den vergangenen Jahren hat sich die Notwendigkeit der Transformation zu einer Kreislaufwirtschaft signifikant verschärft. Die Erde als natürliches System “kracht in allen Fugen”, und gemeinsam müssen wir alle Register ziehen, um das Blatt zu wenden. Dabei dreht es sich nicht nur um die Erderwärmung, sondern auch um Dinge wie Erdbeben oder Wasserknappheit, die große Folgen für unser tägliches Leben nach sich ziehen können.

Angesichts der zunehmenden Dringlichkeit der besagten Transformation und der Verschärfung der Klimaziele verfolgen wir unsere derzeitige Strategie zweifelsohne mit voller Kraft weiter. Daher finden Sie unten unsere unveränderte Vision und Mission.

Aufgabe

Twence entwickelt sich weiter zu einem euregionalen Nachhaltigkeitsförderer der öffentlichen Hand. Insbesondere der Beitrag, den Twence zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschafter leisten kann, wird als öffentliche Aufgabe verstanden.

Vision

Wir sind der Überzeugung, dass eine weitgehende Reduzierung der Treibhausgasemissionen und ein sparsamer Umgang mit

unseren natürlichen Ressourcen Voraussetzung für einen gesunden und nachhaltigen Lebensraum sind. Rohstoffe, die in Materialien und Produkten enthalten sind, bleiben Teil des Kreislaufs und für alle Produkte, die noch aus fossilen Energieträgern hergestellt werden, gibt es nachhaltige Alternativen. Energie wird in Zukunft vollständig aus erneuerbaren Quellen gewonnen.

Mission

Twence spielt eine verbindende und aktive Rolle bei der Entwicklung einer Kreislaufwirtschaft in der (Eu)Regio(n) und investiert gemeinsam mit Partnern in die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft.

Twence engagiert sich dafür, dass ein Höchstmaß an wertvollen Materialien im Kreislauf erhalten bleibt. Wir produzieren Rohstoffe und Energie(träger) aus Müll, Biomasse, Restströmen und anderen erneuerbaren Quellen.

Dies tun wir kettenorientiert, leidenschaftlich, innovativ und betriebswirtschaftlich verantwortlich. Wir verbinden gesellschaftlichen Nutzen mit Unternehmergeist, respektieren Mensch und Umwelt und tragen zur Nachhaltigkeit der Gesellschaft im Allgemeinen und zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele unserer Gesellschafter im Besonderen bei.

4.2 Umweltpolitik Twence

Unsere Mission beinhaltet, dass wir Menschen und Umwelt respektieren und dazu beitragen, die Gesellschaft nachhaltiger zu gestalten. Wir tun dies selbstverständlich mit unseren Projekten in der Region, aber wir überwachen auch unsere eigenen Auswirkungen auf die Umwelt. Aus diesem Grund verfügen wir über einen Plan zur Umweltpolitik und erfüllen die Standards die durch das Umweltmanagementsystem (ISO14001) vorgegeben sind. Wir schärfen den Plan

zur Umweltpolitik, weil wir in der Welt um uns herum beobachten, dass der Klimawandel zunehmend negative Auswirkungen hat. Denken Sie dabei etwa an immer häufiger auftretende extreme Wetterlagen mit mehr Dürreperioden oder, im Gegensatz dazu, Überschwemmungen, die wiederum Versalzung oder Erdrutsche nach sich ziehen können. Es erfordert auch immer mehr Aufwand, die Trinkwasserversorgung in Stand zu halten. Dies alles sind Signale, die die Notwendigkeit verdeutlichen, dass wir unsere eigenen Umweltauswirkungen möglichst gering halten müssen.

Twence ist daher bestrebt, seine Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern. Wir tun dies unter folgenden Gesichtspunkten:

- Unser Beitrag zur Klimaproblematik besteht darin, dass wir die Reduktion der Scope 1- und 2-Emissionen (fossiles CO₂ und andere Treibhausgase) sicherstellen.
- Die indirekten Emissionen (Scope 3) werden überwacht, so dass wir auch diese Emissionen reduzieren können.
- Wir werden unseren eigenen Energieverbrauch senken und implementieren daher ein Energiemanagementsystem.
- Wasserströme werden soweit möglich wiederverwendet. Der Einsatz von Trinkwasser wird weitestgehend auf wesentliche und hochwertige Anwendungen beschränkt. Wir erarbeiten einen Plan zur Wassereinsparung.
- Wir tragen wesentlich zu kreislauffähigen Ketten bei und bemühen uns, das Prinzip der kreislauffähigen Beschaffung anzuwenden.
- Im Bereich Emissionen gehört Twence zu den leistungsstärksten Unternehmen in der EU. Twence ist daran interessiert, sicherzustellen, dass die Emissionen aus seinen Betriebsprozessen die Volksgesundheit nicht beeinträchtigen.

4.3 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)

Die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen (UN) haben die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) miteinander vereinbart. Die SDGs traten 2015 in Kraft und gelten bis 2030. Sie bilden einen globalen Kompass für Herausforderungen wie Armut, Bildung und die Klimakrise. Diese insgesamt 17 Ziele wurden zur Konkretisierung unterteilt in 169 Zielvorgaben, um die Welt bis 2030 zu einem besseren Ort zu machen. Als Nachhaltigkeitsträger und öffentliches Unternehmen stehen wir inmitten der Gesellschaft und versuchen, einen positiven gesellschaftlichen Beitrag in der Euregio zu leisten. Aus diesem Grund bieten wir hier eine Übersicht über die SDGs, zu denen wir im Zeitraum 2024–2027 unseren Beitrag leisten wollen.

Angesichts der Art unseres Geschäfts und unseres gesellschaftlichen Auftrags liegt unser Fokus in den nächsten vier Jahren auf vier Speerspitzen, anhand derer wir bestimmen können, zu welchen SDGs wir beitragen:

1. **mehr erneuerbare Energie erzeugen;**
2. **die Kreislaufwirtschaft ausbauen;**
3. **die CO₂-Emissionen reduzieren;**
4. **die Umweltbelastung verringern.**

Bei der ersten Speerspitze (mehr erneuerbare Energie erzeugen) liegt unser Hauptaugenmerk auf der Entwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente: Als Wärmequelle reicht die Kapazität von Twence selbst aus, um jeden dritten Haushalt in Twente mit nachhaltiger Energie zu versorgen, sodass keiner von ihnen mehr auf Gas angewiesen ist. Darüber hinaus streben wir an, mehr Sonnenenergie zu erzeugen – vorzugsweise in Zusammenarbeit mit unseren Gesellschaftern. Aber auch bei der Realisierung von

Windenergie kann Twence eine Rolle spielen. Welche Ambitionen wir im Hinblick auf die anderen drei Speerspitzen hegen, wird in Abschnitt 4.2 (Umweltpolitik) dargelegt.

Neben den vier Speerspitzen streben wir nach finanzieller Sicherheit, kooperieren mit privaten sowie mit öffentlichen Parteien und halten ein sicheres Arbeitsumfeld, sowohl physisch als auch sozial, für wichtig.

Vor diesem Hintergrund stellen wir im Zeitraum 2024–2027 die folgenden sechs SDGs in den Mittelpunkt unserer Bemühungen:



Abbildung 3: SDGs, zu denen Twence beitragen möchte

Ab 2024 überwachen wir den Beitrag von Twence zur Verbesserung dieser SDGs anhand bestimmter Indikatoren. Dabei orientieren wir uns an der Richtlinie zur Berichterstattung über die Nachhaltigkeit von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Diese Vorschriften verpflichten Unternehmen dazu (ab 2026, zum Geschäftsjahr 2025) über die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten Bericht zu erstatten und diese Informationen von einem Wirtschaftsprüfer kontrollieren zu lassen.

⁴Im Zuge einer gewissenhaften Vorbereitung auf das Inkrafttreten der CSRD führt Twence mit der Unterstützung von KPMG erneut die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse durch, auf deren Grundlage die SDGs festgelegt werden. Dies könnte gegebenenfalls zur Identifizierung einiger SDGs führen, die nicht in Abbildung 3 wiedergegeben sind. Wir werden im Geschäftsbericht einen Einblick in die SDGs geben und auch darlegen, welche Ziele wir für jedes SDG verfolgen.

5

Strategie 2024-2027

In diesem Kapitel umreißen wir zunächst kurz die Grundlage, auf der Twence seine Strategie 2024–2027 aufbaut. Danach gehen wir auf die Strategie selbst und die Ergebnisse ein, die wir anstreben. Wir schließen dieses Kapitel mit kurzen Voraussichten bis zum Jahr 2030 ab.

5.1 Auf solidem Fundament weiterbauen

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat Twence eine großartige Entwicklung verzeichnet. Mitarbeiter sind stolz auf Twence. Auf der Grundlage unserer Werte – Leidenschaft, Entschlossenheit und Zuversicht – arbeiten wir miteinander und mit einer Vielzahl externer Partner zusammen, um unsere Ziele zu erreichen. Schritt für Schritt konkretisieren wir den Kurs, den wir 2009 eingeschlagen haben und noch immer verfolgen. Wir können die positive Entwicklung von Twence auch mit Zahlen “untermauern”:

Doch bei der finanziellen Entwicklung bleibt es nicht. Auch in Sachen Zertifizierung hat Twence alles bestens im Griff. Unser Versicherer FM Global hat uns zum Beispiel den Status “Highly Protected Risk” (“Hochgradig geschütztes Risiko”) verliehen. Damit erfüllt Twence die weltweit höchsten Anforderungen von FM Global an Sicherheit und Risikomanagement in Zusammenhang mit der Sicherheit unserer Anlagen. Um das Risiko der Nichtbefolgung zu verringern und die verschiedenen Gesetze und Vorschriften proaktiv und transparent einzuhalten, hat Twence ein internes Compliance-Managementsystem eingerichtet. Das Konzept und die Funktionsweise des Compliance-Managementsystems

werden jährlich von einer externen Prüfstelle verifiziert. Wir praktizieren auch Nachbarschaftsmanagement, indem wir regelmäßig Rücksprache mit unseren Nachbarn halten. Schließlich ist die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sehr aufwändig, da Twence eine Vielzahl komplexer Gesetze einhalten muss. Neben dem Umgebungsdienst Twente (Omgevingsdienst Twente, ODT) überprüfen uns zahlreiche andere Inspektionsdienste regelmäßig auf die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

Nicht nur die über die ISO-Zertifizierung, sondern auch von unseren Mitarbeitern erhalten wir die Bestätigung, dass wir mit der Entwicklung von Twence zufrieden sein dürfen. Die alle zwei Jahre durchgeführte Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass Twence als ein guter Arbeitgeber wahrgenommen wird, für den Mitarbeiter gerne arbeiten, dem sie vertrauen und dem gegenüber sie loyal sein wollen. 96 Prozent der Mitarbeiter von Twence geben an, dass ihre Tätigkeit ihnen Befriedigung verschafft. Ein weiterer Indikator dafür, dass die Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen, sind die durchschnittlichen krankheitsbedingten Fehlzeiten, die seit Jahren unter 3,5 Prozent liegen.

⁵ Prognose wie in SBT 2020–2023 enthalten.

⁶ Das Compliance-Managementsystem unterstützt Twence bei der Einhaltung aktueller Gesetze und Vorschriften und bei der rechtzeitigen Einhaltung künftiger Gesetze und Vorschriften.

	2001	2011	2021	2023 ⁵
Vollzeitäquivalent	147	203	257	275
Umsatz (Mio.)	€ 53	€ 93	€ 125	> € 150
Ergebnis nach Steuern (Mio.)	€ 3,2	€ 11,9	€ 12,1	> € 17
Eigenkapitalrendite (EKR)	3%	6,4%	8,3%	> 10%

Tabelle 2: VZÄ und Finanzkennzahlen Twence

5.2 Strategische Vorgaben weiterverfolgen
Twence entwickelt sich weiter zu einem euregionalen Nachhaltigkeitsförderer der öffentlichen Hand. Dabei verfolgen wir für den Zeitraum 2024–2027 die vorhandenen strategischen Vorgaben von Twence weiter:

- I. Einen aktiven und wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen, regionalen Energieversorgung leisten.**
- II. Aus Abfall und Biomasse mehr wertvolle Rohstoffe erzeugen, um die Rohstoffkreisläufe zu schließen.**

Als öffentliches Unternehmen profiliert Twence sich dadurch, dass es bei all seinen Aktivitäten stets ein Gleichgewicht zwischen ökologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Interessen herstellt. Wir kommunizieren offen und proaktiv, um alle Stakeholder rechtzeitig in relevante Entwicklungen und die räumliche Einbindung neuer Initiativen miteinzubeziehen.

Ferner widmet sich Twence dem Betrieb und der Entwicklung von groß angelegten Anlagen. Dabei kann es sich um Aktivitäten auf dem eigenen Betriebsgelände handeln, aber auch um groß angelegte Aktivitäten auf den Liegenschaften der Gesellschafter. Twence schöpft die Möglichkeiten zur Synergie zwischen den einzelnen Anlagen bestmöglich aus.

Eine sorgfältige Wartung sorgt für eine Verlängerung des Lebenszyklus der Anlagen. So sind wir in der Lage, die Kontinuität unserer Dienstleistungen zu gewährleisten. Das ermöglicht Twence weiterhin eine gesunde finanzielle Basis.

Wenn wir dem Klimawandel Einhalt gebieten und die Erschöpfung von Rohstoffen verhindern wollen, ist eine Energie- und Rohstoffwende, die den Ausstieg aus fossilen Energieträgern (wie Erdgas) in Phasen vorantreibt, unumgänglich. In Zukunft muss Energie aus erneuerbaren Quellen – wie Sonne, Wind und Biomasse – erzeugt werden. Rohstoffe werden dann so weit wie möglich aus Abfallströmen (Recycling), Biomasse, aber auch aus abgeschiedenem CO₂. In diesem Sinne ist auch der Einsatz von erneuerbaren Energien oder Energieträgern (wie Wasserstoff) für die Rohstoffwende erforderlich.

Aus seiner Rolle heraus beabsichtigt Twence, einen bestmöglichen Beitrag zur Energie- und Rohstoffwende zu leisten. Dazu entwickeln wir im Rahmen der beiden strategischen Vorgaben ein Projektportfolio, das auf die Teilbereiche erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie ausgerichtet ist. Die folgende Tabelle verdeutlicht dies:

Erneuerbare Energie	Kreislaufwirtschaft	Bioökonomie
Der aktuelle Beitrag von Twence: die Erzeugung erneuerbarer Energie. Wir bringen diese erneuerbare Energie in die Region: über das Stromnetz, Dampfleitungen und das regionale Wärmenetz. Bei Twence erzeugen wir neben Wärme und Dampf außerdem nachhaltigen Strom für rund 136.000 Haushalte jährlich.	Der aktuelle Beitrag von Twence: CO ₂ wird abgeschieden und an den Unterglasanbau geliefert. Die Kesselasche wird im Straßenbau eingesetzt. Die Metalle, die wir zurückgewinnen, finden ihren Weg unter anderem in den Stahlbau. Und Sand, Kies, Gips, Beton, Holz und Plastik werden aus Sperrmüll sowie Bau- und Abrissabfällen gewonnen.	Der aktuelle Beitrag von Twence: Gewinnung neuer Rohstoffe aus Gülle – wie Kalium- und Phosphatdünger – und die Lieferung von grünem Gas. Aus Bioabfällen werden Kompost und Biogas hergestellt. Wir gewinnen Fettsäuren aus Bioabfällen, die als Rohstoff für Bioplastik und als Rohstoff für die Nahrungsmittelindustrie dienen können. Bei Empyro erzeugen wir Pyrolyseöl, das Erdgas in Dampfkesseln ersetzt.

Tabelle 3: Erläuterungen zum Beitrag von Twence auf den Gebieten erneuerbare Energie, Kreislaufwirtschaft und Bioökonomie

Bei der Umsetzung unserer Strategie orientieren wir uns an verschiedenen Grundsätzen:

1. Für unsere Gesellschafter – wie auch für andere Auftraggeber – verarbeiten wir Hausmüllströme auf verantwortungsvolle Weise.
2. Twence leistet einen wesentlichen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen seiner Gesellschafter.
3. Zur Verwirklichung der regionalen Energie- und Rohstoffwende ist eine gezielte Zusammenarbeit mit Partnern von großer Bedeutung.
4. Unsere Beziehungen zu Wissens- und Forschungseinrichtungen schätzen wir sehr. Sie verleihen uns Innovationskraft und ermöglichen es uns, neue Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Twence ein euregionaler Nachhaltigkeitsförderer der öffentlichen Hand ist, der gesellschaftlichen Nutzen mit Unternehmergeist verbindet, Menschen und Umwelt respektiert und zur Nachhaltigkeit der Gesellschaft im Allgemeinen und zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele seiner Gesellschafter im Besonderen beiträgt. Außerdem setzen wir uns mit allen unseren Aktivitäten für Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region ein. Selbstverständlich sind uns auch unsere Mitarbeiter wichtig: Wir bieten ihnen Kontinuität, gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven.

5.3 Ergebnisse

Strategische Vorgaben

Auch in den kommenden Jahren werden wir uns für den Ausbau der Erzeugung erneuerbarer Energien einsetzen. Ein wichtiges Projekt ist die Realisierung des Regionalen Wärmenetzes Twente, wodurch 100.000 Haushalte nicht länger auf Gas angewiesen sind. In den ersten Jahrzehnten werden die Müllverbrennungsanlagen (MVA) und die Biomasseheizkraftwerke (BMHKW) von Twence als wichtigste Wärmequellen dienen. Wir haben eine Ressourcenstrategie (RES) entwickelt, die aufzeigt, wie das RWT langfristig mit alternativen, nachhaltigen Ressourcen gespeist wird, falls das Angebot an brennbarem Restmüll abnehmen sollte. Die Entwicklung des RWT kann folgendermaßen aussehen:

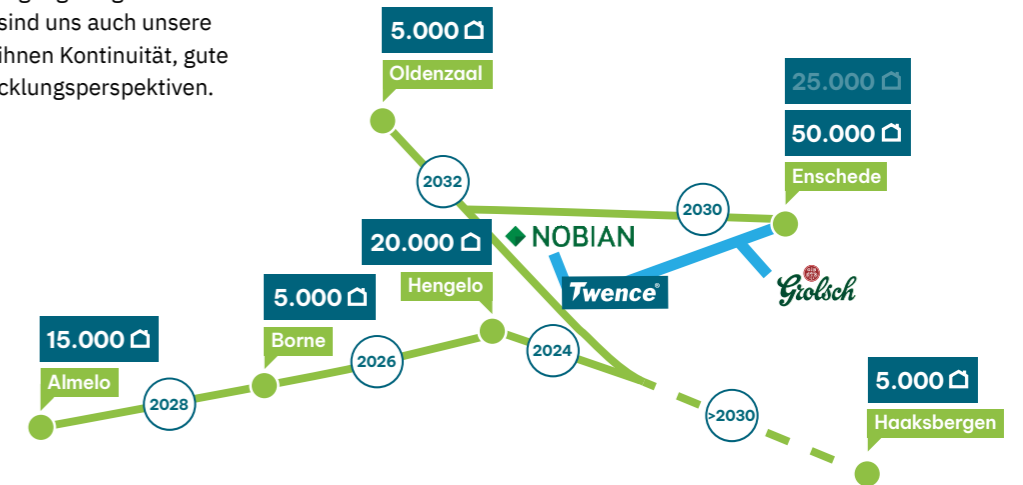


Abbildung 4: Mögliche Entwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente

Diese Abbildung, die auch im RES von Twente enthalten ist, veranschaulicht, wie sich das Wärmenetz im Laufe der Zeit im Ballungsgebiet von Twente entwickeln könnte. Die Entwicklung wird anfangs in Enschede, Hengelo und Borne erfolgen. Zu einem späteren Zeitpunkt kann nach Rücksprache mit den Nachbargemeinden bestimmt werden, inwieweit ein Anschluss an das Wärmenetz wünschenswert ist. Gleiches gilt gegebenenfalls auch für Gemeinden, die in der Abbildung nicht namentlich erwähnt sind.

Ferner intensivieren wir die Produktion von grünem Gas. Ziel ist es, das Biogas aus der Aufbereitung von organischen Abfällen nicht mehr in erneuerbaren Strom umzuwandeln, sondern daraus grünes Gas zu erzeugen. Dieses grüne Gas kann beispielsweise zum Beheizen von Gebäuden, die die Gesellschafter selbst verwalten, genutzt werden. Grünes Gas kann auch zur nachhaltigen Gestaltung ländlicher Gemeinden beitragen, in denen es schwieriger ist, ein Wärmenetz zu realisieren.

Auch für die Errichtung neuer Solarparks sind wir nach wie vor bereit. Eine Präsenz in der Windenergie ist eine weitere Option. Ausgehend von unserer derzeitigen Position werden wir uns zu einem regionalen Energiezentrum (Energy Hub) weiterentwickeln, das Wärme, Dampf und erneuerbaren Strom erzeugt und speichert. Die Entwicklung zu einem Energiezentrum macht es möglich, das Energiesystem als Ganzes zu stärken, denn es fördert die Produktion und Lieferung der jeweils für den aktuellen Bedarf geeigneten Energieform. Damit ist Twence in der Lage, zur (kosten-)effizienten Verwaltung, Umwandlung und Speicherung von Wärme, Dampf und Strom beizutragen, so dass die Region weniger auf Energieimporte angewiesen ist. Ein solches System kann zudem in Zukunft durch andere, nachhaltige Produktionsanlagen wie etwa für die Geothermie erweitert werden. Auf diese Weise können wir noch stärker dazu beitragen, den Verbrauch fossiler Energieträger zu reduzieren.

Abgesehen von unserem Beitrag zur nachhaltigen Energieerzeugung unternimmt Twence auch weiterhin Schritte, um mehr und qualitativ hochwertigeres Recycling von Rohstoffen und Materialien zu realisieren. Wo möglich, streben wir danach, (regionale) Rohstoffkreisläufe zu schließen. Wir untersuchen die Möglichkeit, Industrieabfälle zu sortieren. Selbstverständlich werden wir die Weiterentwicklung unserer Gülleaufbereitungs- und unserer CO₂-Abscheidungsanlage fortsetzen. Unser ultimatives Ziel ist es, das gesamte CO₂ abzuscheiden und das abgeschiedene CO₂ schließlich in nützliche Produkte umzuwandeln. Das bedeutet, dass wir Untersuchungen für die Realisierung einer zweiten, groß angelegten CO₂-Abscheidungsanlage im Zeitraum 2024–2027 anstellen werden.

Nach dem CO₂-Abscheiden werden wir weitere Schritte unternehmen, um Produkte aus dem CO₂ herzustellen, so dass der Kohlenstoffkreislauf geschlossen werden kann. In Zusammenarbeit mit Partnern wie der Universität Twente und Nobian untersucht Twence aktuell die Möglichkeit, grundlegende Rohstoffe für die Chemie zu produzieren, wie Ameisensäure und Methanol. Ferner untersuchen wir die Möglichkeit, die sogenannte Dickfraktion aus Gülle noch weiter aufzubereiten. Beispielsweise durch die Herstellung einer Phosphat- und Faserfraktion. Zurückgewonnenes Phosphat kann als Rohstoff für die Kunstdüngerindustrie entsorgt werden. Die Fasern können als Grundlage für die Herstellung von Zucker oder Methanol dienen.

Viele der von Twence realisierten Projekte bedürfen einer oftmals langjährigen Vorbereitungszeit, die den Zeitraum eines vierjährigen Strategieplans sprengt. Die voraussichtlichen Ergebnisse unserer Strategie lauten wie folgt:

Mit dieser unterbreiteten Strategie verhilft Twence seinen Gesellschaftern dazu, ihre Nachhaltigkeitsziele zu verwirklichen. Die Nachhaltigkeitsleistungen von Twence werden allen Gesellschaftern jeweils entsprechend ihren Geschäftsanteilen angerechnet. Darüber hinaus steht

	2022	2027
Stromerzeugung (GWhe)	459	450
- Davon nachhaltig	321	300
Dampf- und Wärmeerzeugung	529	>800
- Davon nachhaltig	346	>550
Erzeugung von grünem Gas (GWhg)	14	>90
Produktion von Rohstoffen (kt)	200	>375

Tabelle 4: Voraussichtliche Ergebnisse Nachhaltigkeit

	2020	2021	2022*	2027
Vollzeitäquivalent	256	257	300	300
Umsatz (Mio.)	€ 117,7	€ 125,0	€ 181,5	€150-175
Ergebnis nach Steuern (Mio.)	€ 8,8	€ 12,1	€ 32,5	€8-€13
Eigenkapitalrendite (EKR)	6,2%	8,3%	20%	5-8%

Tabelle 5: Voraussichtliche Finanzergebnisse 2027 (*2022 war ein außergewöhnliches Jahr mit außerordentlich hohen Umsätzen und Gewinnen aufgrund der enorm hohen Energiepreise; dies ist nicht repräsentativ für die kommenden Jahre, die Prognose tendiert zur Normalisierung des Marktes)

Twence natürlich auch nach wie vor für die nachhaltige Verarbeitung von Hausmüll ein. Wir verfolgen damit weiterhin unseren Beitrag zur Abfallpolitik der Gesellschafter unter Berücksichtigung der Umweltleistungen, der überschaubaren Gemeinschaftskosten und des Dienstes am Bürger.

Betriebswirtschaftliche Perspektive

Die Vereinbarungen zu den Renditekriterien in Kombination mit einem effizienten Geschäftsbetrieb tragen dazu bei, eine solide Rendite aufrecht zu erhalten. Die Grundsatzvereinbarung sieht vor, dass 40 Prozent des Gewinns nach Steuern als Dividende ausgeschüttet werden, und sofern es die

gesetzliche Ausschüttungsprüfung zulässt, kann diese Ausschüttung auf 50 Prozent erhöht werden. Die Dividende wird den einzelnen Gesellschaftern entsprechend ihren Geschäftsanteilen zugewiesen.

Nachstehende Übersicht veranschaulicht die Entwicklung der Zahl der Arbeitsplätze sowie einige Finanzkennzahlen für den Zeitraum bis 2022. Die Ergebnisse in diesem Zeitraum bilden ein solides Fundament für die Kontinuität und den Werterhalt von Twence auf lange Sicht. Dank dieser finanziellen Grundlage verfügt Twence weiterhin über genügend Investitionsspielraum, um neue nachhaltige Initiativen zu realisieren.

Den öffentlichen Charakter festigen

Twence ist "mit Leib und Seele" ein öffentliches Unternehmen. Gemeinsam mit unseren Partnern engagieren wir uns für eine nachhaltige Euregio – das ist unser wichtigstes Ziel. Gleichzeitig erzielen wir eine gute Kapitalrendite, wodurch weiterhin in neue nachhaltige Projekte investiert werden kann. Und die Dividende, die wir ausschütten, bleibt bei unseren 15 kommunalen Gesellschaftern in der Region. Als öffentliches Unternehmen profilieren wir uns dadurch, dass wir stets ein Gleichgewicht zwischen ökologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Interessen herstellen. Mit Twence verfügen unsere kommunalen Gesellschafter über eine (öffentliche) Organisation, die sie bei der Verwirklichung der großen Ambitionen in der Energie- und Rohstoffwende sowohl in den Städten als auch auf dem Lande unterstützen kann.

Twence will sich als eigenständiger euregionaler Nachhaltigkeitsförderer der öffentlichen Hand weiterentwickeln. Dazu trägt auch die weitere Festigung des öffentlichen Charakters bei, die zudem dem aktuellen Zeitgeist entspricht. Nicht nur in Europa befinden sich die geopolitischen Beziehungen im Wandel. Die Realisierung regionaler Lösungen und eine starke Position der staatlichen Einrichtungen im Bereich der Energieinfrastruktur finden unter anderem daher breite Unterstützung.

Twence ist bestrebt, die Zahl der Gesellschafter in den kommenden Jahren weiter zu erhöhen. Dabei liegt der Fokus auf den Behörden im Euregio-Gebiet. Durch die intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Behörden kann eine solide Grundlage für die Verarbeitung der verschiedenen Abfall- und Biomasseströme und die sich daraus ergebende regionale Nutzung von Rohstoffen und Energie geschaffen werden. Abfälle, die zurzeit noch anderswo verarbeitet werden, können unter Umständen in der Euregio verbleiben, womit nicht nur unnötig lange Transportwege und -emissionen vermieden werden, sondern auch ein Beitrag zur Stärkung der euregionalen Wirtschaft geleistet wird. In diesem Rahmen übernimmt Twence zusätzlich zu den

laufenden Vereinbarungen mit Münster seit 2023 auch die Verarbeitung von Restmüll aus Privathaushalten aus Osnabrück.

Die Akquise neuer Gesellschafter ist ein langfristiger Prozess, der den Zeitraum eines vierjährigen Strategieplans nicht selten überschreitet. Die seit Anfang 2019 gestaltete kommunale Zusammenarbeit mit der Stadt Münster weiter zu intensivieren und in eine Beteiligung am Gesellschaftskapital umzuwandeln, bleibt ein wesentlicher Schwerpunkt.

Darüber hinaus ist Twence bestrebt, so weit wie möglich mit verschiedenen Partnern in der Euregio zusammenzuarbeiten. Dies trägt zur Festigung der wirtschaftlichen Position der Euregio und zum Erhalt von Beschäftigungsmöglichkeiten bei. Eine aktive Rolle von Twence in regionalen Kooperationsverbänden wie der "Regionale Energie Strategie Twente" und "Mineral Valley Twente" kann ebenfalls dazu beitragen.

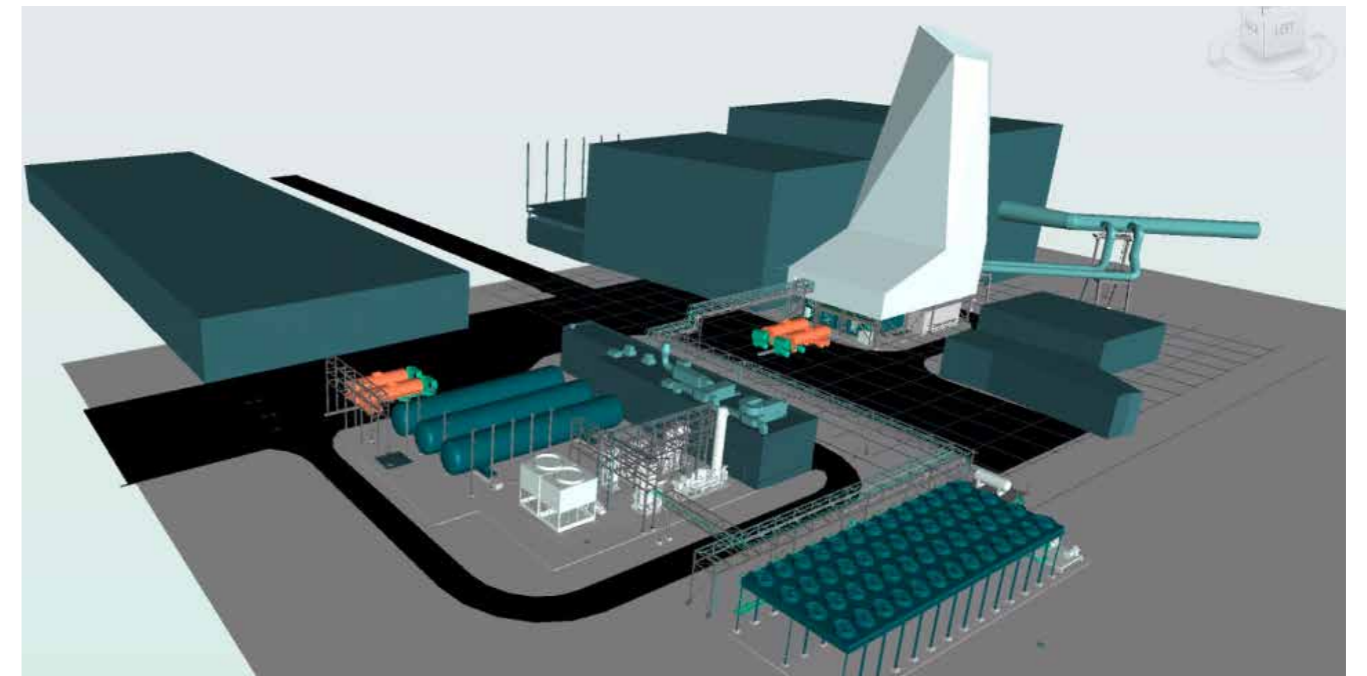
5.4 Voraussichten bis 2030

Ein wesentlicher Schwerpunkt im Bereich der erneuerbaren Energien liegt in der Weiterentwicklung des regionalen Wärmenetzes Twente in Zusammenarbeit mit Partnern, kommunalen Stakeholdern und der Provinz. Dies wird zu einem Wachstum der Wärmeversorgung führen. Darüber hinaus wird Twence auch auf die Optimierung der Dampferzeugung von Nobian setzen.

In der Euregio wird Twence sich für die Entwicklung von Solarparks und, falls Bedarf besteht, von Windparks einsetzen. Fortlaufende Investitionen in die Erzeugung und in die Lagerung erneuerbarer Energien (beispielsweise Geothermie und Photovoltaik) werden die Robustheit der Wärme-, Dampf- und Stromversorgung weiter verbessern und langfristig die Entwicklung eines Energiezentrums ermöglichen. Dies wird künftig für mehr Stabilität und Unabhängigkeit der Energieversorgung in der Region sorgen.

Auf dem Gebiet der Rohstoffe verfolgt Twence das Ziel, die CO₂-Abscheidung in den Müllverbrennungsanlagen (MVA) und den Biomasseheizkraftwerken (BMHKW) weiter auszubauen, um die CO₂-Emissionen zu reduzieren und den Kohlenstoffkreislauf zu schließen. Das abgeschiedene CO₂ wird daher so weit wie möglich in Rohstoffe umgewandelt. Um dies technisch zu ermöglichen, sind Forschung und Zusammenarbeit mit Industriepartnern und Forschungsinstituten unerlässlich. Parteien wie Nobian, die Universität Twente und die Hochschule Saxion University of Applied Sciences sind dabei bedeutende regionale Partner.

Eine letzte wichtige Entwicklungsrichtung stellt die Rückgewinnung von Kunststofffraktionen aus Abfällen dar. Die gewonnene Kunststofffraktion kann dann zu einem Rohstoff für mechanisches Recycling aufbereitet werden. Eine weitere Alternative besteht darin, den Kunststoff durch Pyrolyse in ein Öl umzuwandeln, das auch als Grundstoff für Chemikalien dienen kann. Auch hier ist die Technologieentwicklung in Zusammenarbeit mit Partnern in der Lieferkette und der Industrie ein wesentlicher Aspekt.



Eindruck CO₂-Abscheidungsanlage

6

Unternehmensführung und Risikomanagement

In diesem Kapitel behandeln wir unsere Unternehmensführung und die Art und Weise, wie Twence sich mit Risiken auseinandersetzt.

6.1 Unternehmensführung

Allgemeines

Twence Holding B.V. ist eine Strukturgesellschaft, bei der die offiziellen Organe der Gesellschaft der Vorstand, der Aufsichtsrat (Raad van Commissarissen, RvC) und die Gesellschafterversammlung (Algemene Vergadering van Aandeelhouders, AvA) sind. Verglichen mit einer gewöhnlichen Gesellschaft hat der Aufsichtsrat in einer Strukturgesellschaft umfassendere Befugnisse, die zulasten der Befugnisse der Gesellschafterversammlung gehen. Die Gesellschafterversammlung liegt gewissermaßen mehr "im Abseits". Die Beziehungen der Organe untereinander werden durch das Gesetz, die Satzung, die zwischen Twence und den Gesellschaftern geschlossene Gesellschaftervereinbarung (aandeelhoudersovereenkomst, AHO) sowie die Unternehmensführung (Corporate Governance) der Twence Holding B.V. geregelt.

Umsetzung der Strategie

Die Strategie wird vom Vorstand in konkrete Vorschläge für Projekte umgesetzt. Diese werden dem Aufsichtsrat unterbreitet und nach Genehmigung ausgeführt. Der Vorstand ist dem Aufsichtsrat gegenüber im Laufe des Jahres rechen-schaftspflichtig. Der Aufsichtsrat überwacht, dass die betriebene Unternehmenspolitik mit dem Strategieplan im Einklang steht. Zudem überwacht der Aufsichtsrat die Interessen von Twence, seinen Gesellschaftern und anderen Stakeholdern.

Darüber hinaus legt der Vorstand gegenüber der Gesellschafterversammlung Rechenschaft über die Umsetzung der Strategie ab. Die Zusammenkunft der Gesellschafterversammlung erfolgt zweimal jährlich. Dabei werden allgemeine Entwicklungen, Markttrends und Beschlüsse zu strategischen Investitionen behandelt, welche Einfluss auf die langfristige

(Ergebnis-)Entwicklung des Unternehmens haben. In der Gesellschafterversammlung im Frühjahr werden der Geschäftsbericht (und der Jahresabschluss) sowie die Gewinnverwendung festgestellt und die Leistungen des vergangenen Jahres besprochen. In der Gesellschafterversammlung am Ende des Jahres werden der Stand der Entwicklung bei Twence sowie die Aussichten für das kommende Jahr besprochen.

Besondere Beachtung finden die im Rahmen der Strategie entwickelten, neuen Initiativen. Für jede Initiative wird ein Business-Case ausgearbeitet, der einen Überblick über die wichtigsten Schwachstellen verschafft. Vorstand und Aufsichtsrat bewerten die Initiative im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Aspekte und Risiken. Auch die Gesellschafter werden über die Resonanzgruppe für Großinvestitionen (Klankbordgroep Majeure Investerings) in Kenntnis gesetzt. Diese Resonanzgruppe wurde im Jahr 2016 von der Gesellschafterversammlung eingerichtet. Geplante Großinvestitionen von beträchtlichem Umfang oder von großer gesellschaftlicher Bedeutung werden in der Resonanzgruppe in groben Zügen erörtert. Hierbei handelt es sich um Investitionen, die (a) nahtlos an die bisherigen Aktivitäten von Twence, (b) nahtlos an die bisherigen Aktivitäten von Twence, aber auch Auswirkungen auf die (kommunale) Politik für erneuerbare Energie und Kreislaufwirtschaft der Gesellschafter haben, und (c) nahtlos an die Strategieplan von Twence, allerdings eine neue Aktivität bilden. Dabei beurteilt die Resonanzgruppe, wie und wann die Gesellschafterversammlung näher durch Twence über die Initiativen unterrichtet werden soll. Die Protokolle der Resonanzgruppen-Sitzungen werden ferner auf die Tagesordnung der Gesellschafterversammlung gesetzt, und der Vorsitzende gibt auf der Gesellschafterversammlung ein mündliches Feedback.

Letztendlich werden die Gesellschafter auch außerhalb der Gesellschafterversammlungen regelmäßig über aktuelle Entwicklungen bei Twence in Kenntnis gesetzt. Im Laufe des Jahres ist zu verschiedenen Zeiten und auf verschiedenen Ebenen Kontakt auf Verwaltungs- sowie auf Amtsebene, und zwar sowohl durch den Vorstand als auch durch den Aufsichtsrat. Außerdem wird vierteljährlich ein Newsletter herausgegeben.

Spezifische Anliegen der Gesellschafter

Vorstand und Aufsichtsrat schätzen die Position aller Gesellschafter und berücksichtigen deren unterschiedliche Interessen. Drei Gesellschafter – Almelo, Oldenzaal und Twenterand – haben den Wunsch, ihre Geschäftsanteile zu verkaufen. Diesbezüglich fand – im Herbst 2023 – ein An- und Verkaufsprozess unter der Leitung eines nichtständigen Ausschusses für den An- und Verkauf von Twence-Geschäftsanteilen statt.

6.2 Risikomanagement

Ein gutes Risikomanagement beginnt immer damit, die Organisation so einzurichten, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Risiken tatsächlich auftreten, möglichst gering ist. Twence erreicht dies, indem es insbesondere die folgenden Aspekte berücksichtigt:

1. Wir orientieren uns bei unserer Arbeit an unserer strategischen Personalpolitik. Anhand eines klar definierten Prozesses wird jährlich festgestellt, welcher Bedarf an Sachkenntnis und Fähigkeiten bei Twence kurz- und langfristig besteht und welche Ressourcen dafür bereitzustellen sind.
2. Um unsere Sachkenntnis, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erhalten und zu sichern, arbeiten wir mit dem Programm Operational Excellence (Betriebliche

Spitzenleistungen). Dieses Programm berücksichtigt die Qualität der Durchführung von Arbeiten, unter anderem durch die aktive Überwachung der Ausführung von Arbeiten sowie die Bewertung von Prozessen und (Arbeits-)Anweisungen.

3. Besondere und fortwährende Aufmerksamkeit widmen wir der Sicherheit. Wir arbeiten nach acht goldenen Sicherheitsregeln und wenden das Prinzip “wir arbeiten sicher oder wir arbeiten nicht” an. Im Rahmen unseres Programms zur Sicherheitskultur streben wir strukturelle Verbesserungen an.
4. Wir überprüfen unsere Arbeit in regelmäßigen Abständen. Sowohl durch externe Prüfer als auch durch unser Team der Innenrevision. Twence entspricht den Standards des Qualitätsmanagementsystems (ISO9001), des Umweltmanagementsystems (ISO14001) und des Managementsystems für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (ISO45001). Twence erfüllt zudem die Anforderungen der Richtlinie zum Compliance-Managementssystem (ISO37301, vormals ISO19600) sowie die Anforderungen der Entsorgungsfachbetriebsverordnung (EfbV) auf der Grundlage von ISO14001.
5. Wir organisieren die Wartung unserer Anlagen auf der Grundlage eines Plans für die langfristige Anlagenerneuerung (Long Term Asset Replacement Plan). Anhand dieses Plans haben wir einen Einblick in den Zustand unserer Anlagen, können die vorbeugende Wartung bestimmen und einschätzen nach welchem Zeitraum unsere Anlagen voraussichtlich erneuert werden müssen. Damit bildet er auch die Grundlage für die (Re-)Investitionspläne.

Mit unter anderem dem vorgenannten Ansatz sorgt Twence im Rahmen seiner aktuellen und zukünftigen Aktivitäten für eine aktive Risikobeherrschung, sodass alle Aktivitäten auf

verantwortungsvolle Weise durchgeführt werden. Außerdem berücksichtigen wir ausdrücklich das Angebot unserer Inputs, die Energie- und Rohstoffpreise sowie den physischen Entwicklungsspielraum. Diese Aspekte werden im Folgenden kurz erläutert:

- Die Sicherstellung der Volllastung und der Einsatzfähigkeit der Anlagen ist wesentlich, um langfristig genügend erneuerbare Energie produzieren zu können. Wir aktualisieren das Input-Portfolio jährlich anhand der Marktentwicklungen. Wir verfolgen die Strategie, bereits einige Jahre im Voraus Verträge für genügend Material abzuschließen, und zwar mit einer angemessenen Streuung der Verträge, vorzugsweise im deutsch-niederländischen Grenzgebiet.
- Twence generiert zunehmend Einnahmen aus dem Vertrieb von Energie und Rohstoffen. Diese Erträge richten sich nach den globalen Markttrends. Durch den zeitlich gestaffelten Verkauf von Energie und den Abschluss langfristiger Verträge mit Abnehmern von Rohstoffen war Twence in den letzten Jahren in der Lage, das Risiko zu streuen und ein vorhersehbares Ergebnis zu gewährleisten. Die durch den Einmarsch Russlands in die Ukraine verursachte Störung der geopolitischen Beziehungen zieht hohe Schwankungen an den Energie- und Rohstoffmärkten nach sich. Dies erfordert besondere Aufmerksamkeit und eine Neubewertung unserer Verkaufsstrategie. Wir streben weiterhin nach einem möglichst vorhersehbaren Ergebnis.
- Die von Twence beabsichtigten Initiativen wirken sich auf den physischen Raum innerhalb und außerhalb der Standorte von Twence aus. Wir gehen frühzeitig den Dialog mit den zuständigen Gemeinden und anderen Stakeholdern an, um zu beurteilen, wie der begrenzte Raum bestmöglich für neue Initiativen genutzt werden kann.

7

Zum Schluss

Dieser Strategieplan wurde vom Vorstand von Twence entwickelt und – in Übereinstimmung mit Artikel 14 der Satzung – dem Aufsichtsrat zur Stellungnahme unterbreitet. Zudem wurde der Strategieplan mit dem Betriebsrat von Twence besprochen. Der Strategieplan dient als Leitfaden für die Umsetzung der Strategie im Zeitraum 2024–2027.

Der Entwurf des Strategieplans 2024–2027 wurde auf der Gesellschafterversammlung am 20. April 2023 besprochen. Anschließend wurde dieser Plan auf Verlangen der Gesellschafter in mehreren Sitzungen bei den einzelnen Gesellschaftern erläutert. Die während der verschiedenen Gespräche aufgeworfenen Fragen und Anmerkungen wurden bei der Entwicklung des endgültigen Strategieplans berücksichtigt, der auf der Gesellschafterversammlung am 7. Dezember 2023 verabschiedet wurde.

Der Entwurfsprozess wurde von einer Resonanzgruppe mit offiziellen Vertretern der Gesellschafter sowie Vertretern von Twence unterstützt. Die folgenden Gemeinden waren

in der Resonanzgruppe vertreten: Almelo, Berkelland, Borne, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Losser, Noaberkracht Dinkelland Tubbergen, Oldenzaal und Twenterand.

Der Strategieplan wird immer für einen Zeitraum von vier Jahren aufgestellt. Diese Zeiträume sind auf die Kommunalwahlen abgestimmt. Nach den Kommunalwahlen im Jahr 2026 wird der Strategieplan für den Zeitraum 2028–2031 aufgestellt.



Besucheradresse

Boldershoekweg 51
7554 RT Hengelo
Niederlande

Postadresse

Postbus 870
7550 AW Hengelo
Niederlande

T +31 (0)74 240 44 44

E info@twence.nl

I www.twence.nl

www.twence.com/de/

Twence[®]