

**Profielchets Raad van Commissarissen  
Twence Holding B.V.**

**Vastgesteld op 16 december 2025**



## Profielchets raad van commissarissen Twence Holding B.V.

### Juridisch kader

Artikel 17 lid 4 van de statuten van Twence Holding B.V. (Twence) luidt als volgt: 'De raad van commissarissen stelt een profielchets voor zijn omvang en samenstelling vast, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De raad van commissarissen bespreekt de profielchets voor het eerst bij de vaststelling en vervolgens bij iedere wijziging in de algemene vergadering en met de ondernemingsraad.'

De 'samenstelling en omvang' van de RvC staat tevens opgenomen in principe 2.1 van de Corporate Governance Twence Holding B.V. (CGT): 'Het bestuur, de raad van commissarissen en het executive committee (indien aanwezig) zijn zodanig samengesteld dat er sprake is van een voor de vennootschap passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.'

Het opstellen van de profielchets komt vervolgens terug in principe 2.1.1 van de CGT. Hierin is opgenomen dat de raad van commissarissen (RvC) een profielchets opstelt, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielchets wordt ingegaan op:

- i. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
- ii. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5 (verhouding man-vrouw);
- iii. de omvang van de raad van commissarissen; en
- iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

In het verlengde van deze bepaling in de CGT is tenslotte ook in artikel 3.1 van het reglement van de RvC opgenomen dat de RvC een profielchets van zijn omvang en samenstelling opstelt, rekening houdend met de aard van de onderneming, zijn werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden.

Hierna wordt aan de hand van de hiervoor genoemde onderdelen i tot en met iv de profielchets van de RvC beschreven. Eerst wordt een korte beschrijving gegeven van de karakteristiek van Twence.

### Karakteristiek Twence

Twence is ontstaan vanuit het initiatief van de Twentse gemeenten om op het terrein van afvalverwerking samen te werken. In 2001 is Twence verzelfstandigd en heeft zich ontwikkeld van afvalverwerkingsbedrijf naar (Eu)regionaal duurzaamheidsbedrijf. Onze publieke aandeelhouders - de 14 Twentse gemeenten en de gemeente Berkelland - kenmerken onze identiteit en geven ons onderscheidend vermogen.

Onze toegevoegde waarde is vooral gelegen in onze bijdrage aan de maatschappelijke opgave de regio duurzamer te maken. We leveren een actieve en substantiële bijdrage aan de duurzame regionale energievoorziening én we produceren meer waardevolle grondstoffen uit afval en biomassa om daarmee grondstofkringlopen te sluiten. Dit doen wij ketengericht, met passie, innovatief en bedrijfseconomisch verantwoord. Wij verbinden maatschappelijk nut met ondernemerschap, respecteren mens en milieu en dragen bij aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhouders in het bijzonder.

Om een substantiële bijdrage te leveren aan de (regionale) energie- en grondstoffentransitie innoveren we binnen drie ontwikkelingslijnen: duurzame energie, circulaire economie en biobased economy. Hieruit vloeien innovaties en projecten voort die een concrete bijdrage leveren aan de (eu)regio en de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhoudende gemeenten. Zo leveren we met onze installaties duurzame elektriciteit, warmte en stoom en beschikken we over zonneparken. Daarnaast wordt samen met onder andere gemeenten gewerkt aan de realisatie een regionaal warmtenet, zijn de warmtelevering aan Grolsch en de mestvervaardingsinstallatie gerealiseerd (beide in 2022) en is Twence in 2025 gestart met grootschalige CO<sub>2</sub>-afvang (100.000 ton per jaar).

Twence stelt iedere vier jaar een Strategisch Beleidsplan op dat door de algemene vergadering van aandeelhouders wordt vastgesteld.

#### **Ad i Deskundigheid en achtergrond commissarissen**

##### *Algemeen*

Het bestuur is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en de duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur houdt rekening met de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders. De RvC houdt toezicht op het bestuur terzake (principe 1.1 CGT).

De RvC houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie uitvoert. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's. In het verslag van de RvC legt de raad verantwoording af over de wijze waarop de RvC betrokken was bij de totstandkoming en toezicht houdt op de uitvoering van de strategie (principe 1.1.3 CGT).

##### *Achtergrond*

Twence wenst commissarissen aan de onderneming te verbinden die vanuit de geschetste karakteristiek aan de toekomstige (strategische) ontwikkeling van Twence kunnen bijdragen. Commissarissen dienen zich te herkennen in het willen verbinden van maatschappelijk nut met ondernemerschap, het respecteren van mens en milieu en het bijdragen aan de verduurzaming van de samenleving in het algemeen en aan de realisatie van de duurzaamheidsdoelstellingen van onze aandeelhouders in het bijzonder.

##### *Deskundigheden*

De RvC dient als orgaan te beschikken over:

- a. affiniteit met en kennis van de afval-, (duurzame) energie- en (secundaire) grondstoffenmarkt;
- b. ervaring met en kennis van de administratieve procedures, interne controlesystemen en IT-toepassingen in en leiding geven aan een kapitaalintensieve (technische) organisatie;
- c. ervaring met en kennis van technische-, operationele- en investeringsaspecten van een kapitaalintensieve onderneming;
- d. deskundigheid op het gebied van digitale transformatie, cybersecurity en data-analyse;
- e. deskundigheid op financieel, accountancy- en economisch gebied en het vermogen om vraagstukken op het gebied van risicomanagement, solvabiliteit en investeringsprojecten te beoordelen;
- f. ervaring met en kennis van de politiek-bestuurlijke omgeving waarin Twence opereert;
- g. inzicht in arbeidsrelaties, personeelsbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen;
- h. kennis met betrekking tot wet- en regelgeving, juridische aspecten en corporate governance.

Alle leden van de RvC zijn in staat het beleid van Twence op hoofdlijnen te beoordelen. Leden van de RvC worden geacht deskundig en integer te zijn en te beschikken over relevante ervaring en kennis, waaronder een of meerdere van de onderstaande vaardigheden en eigenschappen:

- a. bestuurlijke ervaring en leidinggevende capaciteiten;
- b. ervaring met grote kapitaalintensieve of technische ondernemingen;
- c. ondernemerszin, zakelijk inzicht en besluitvaardigheid;
- d. onafhankelijkheid en een adequate kritische houding ten aanzien van andere leden van de RvC en het bestuur;
- e. maatschappelijk betrokken;
- f. inzicht hebben in de maatschappelijke verantwoordelijkheden van het bedrijf en de (financiële) aspecten van duurzaamheid;
- g. samenwerkingsgericht en communicatief, een teamspeler;
- h. analytisch en oplossingsgericht;
- i. voldoende tijd aan zijn functie kunnen besteden om deze naar behoren te kunnen uitvoeren; en geen sprake van belangenverstrengeling.

**Ad ii De gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen**

De RvC is zodanig samengesteld dat sprake is van een voor de vennootschap passende mate van diversiteit op het gebied van benodigde deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond (zie principe 2.1 CGT).

De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat:

- a. de combinatie van ervaring, deskundigheid, competenties en overige diversiteit van zijn leden de RvC het best in staat stelt zijn taak jegens de onderneming en haar aandeelhouders optimaal te vervullen;
- b. de leden ten opzichte van elkaar, het Bestuur, aandeelhouders en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren; daarbij worden de criteria van de CGT gerespecteerd (zie principes 2.1.7 t/m 2.1.10 CGT);
- c. tenminste 2 leden van de RvC binding (wonen en/of werken) hebben met het grondgebied van de aandeelhouders.

In het kader van diversiteit (principe 2.1.5 CGT) streeft de RvC er naar dat 30% van de zetels in de raad wordt bezet door vrouwen (in 2026 wordt conform principe 2.1.5 een Beleid inzake Diversiteit en Inclusie opgesteld).

Het is belangrijk dat ieder lid van de RvC, en dus iedereen die voor benoeming of herbenoeming wordt aanbevolen, past in het bestaande gezelschap. Een goede teamgeest bevordert immers in hoge mate het effectief functioneren van de RvC. De RvC werkt samen vanuit het principe van waardierend onderzoeken.

**Ad iii De omvang van de raad van commissarissen***Algemeen*

Op grond van artikel 17 lid 2 van de statuten van Twence bestaat de RvC uit vijf leden.

Commissarissen worden op voordracht van de RvC benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders. Zowel de algemene vergadering<sup>1</sup> als de ondernemingsraad worden bij een vacature in de RvC in de gelegenheid gesteld een kandidaat voor te dragen. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd.

*Commissies*

Op grond van principe 2.3.2 CGT kent de RvC van Twence de volgende commissies:

- a. technische commissie;
- b. auditcommissie;
- c. remuneratiecommissie;
- d. selectie- en benoemingscommissie.

Het is de taak van deze commissies om de besluitvorming van de RvC voor te bereiden. Dit doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de RvC als orgaan en van de individuele leden van de RvC voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel. De taakverdeling binnen de RvC alsmede de werkwijze van de raad zijn beschreven in een reglement (conform principe 2.3.3 CGT).

*Medezeggenschap*

De RvC en de ondernemingsraad (OR) werken vanuit verschillende perspectieven, maar hebben wel een gedeeld belang: het goed functioneren van de onderneming. De RvC draagt één lid voor benoeming voor dat is aanbevolen door de ondernemingsraad. Deze commissaris is binnen de RvC het eerste aanspreekpunt voor de medezeggenschap. Een vertegenwoordiging van de RvC neemt één keer per jaar deel aan het artikel 24 overleg dat op grond van de Wet op de ondernemingsraden

---

<sup>1</sup> In formele zin heeft alleen de algemene vergadering en niet de individuele aandeelhouder het recht om personen aan te bevelen. Omdat dit in praktische zin niet goed uitvoerbaar is omdat het de positie en de privacy van de kandidaten kan schaden - na een aanbeveling van de algemene vergadering dient immers nog het volledige werving- en selectieproces met de andere kandidaten gevolgd te worden aangezien de RvC de te benoemen commissaris voordraagt - is ervoor gekozen iedere aandeelhouder de gelegenheid te geven kandidaten aan te dragen.

twee keer per jaar plaatsvindt tussen de OR en de bestuurder. Één keer per jaar heeft de RvC een informeel overleg met de OR, zonder aanwezigheid van de bestuurder.

#### *Voorzitter*

De taken van de voorzitter van de RvC staan beschreven in principe 2.3.6 van de CGT. Zo is de voorzitter verantwoordelijk voor het functioneren van de raad en zijn commissies. Hij/zij zorgt voor voldoende tijd voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC. Hij/zij stimuleert een goede dialoog. Hij/zij weegt de belangen van alle belanghebbenden, zorgt voor een ordelijk en efficiënt verloop van de algemene vergadering en ziet er op toe dat een effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden. De voorzitter van de RvC heeft daarnaast regelmatig overleg met het bestuur. De RvC heeft een vicevoorzitter aangewezen die de voorzitter bij gelegenheid vervangt.

#### **Ad iv De onafhankelijkheid van de commissarissen**

De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.


In de CGT (principes 2.1.7 tot en met 2.1.10) zijn richtlijnen opgenomen over de onafhankelijkheid van commissarissen. Bij een voorgenomen benoeming worden deze richtlijnen getoetst.

#### **Tot slot**

Deze profielschets betreft een actualisatie van de profielschets zoals vastgesteld op 19 december 2022. Conform artikel 17 lid 4 van de statuten van Twence dient de RvC een wijziging van de profielschets te bespreken in de algemene vergadering en met de ondernemingsraad. Deze profielschets is ter bespreking geagendeerd voor de AvA van 11 december 2025 en voor overleg met de ondernemingsraad op 27 november 2025. Daarna is de profielschets definitief vastgesteld.

Hengelo, 16 december 2025

Raad van Commissarissen Twence Holding B.V.  
namens deze,

  
ir. J.M. Kuling  
Voorzitter RvC