

# Corporate Governance Twence Holding B.V.

**16 december 2025**

De Corporate Governance Twence Holding B.V. is een uitgave van Twence Holding B.V.

Twence B.V.  
Postbus 870  
7550 AW Hengelo  
Tel. (074) 240 44 44  
[www.twence.nl](http://www.twence.nl)

## Voorwoord

### *Algemeen*

Gezien het maatschappelijke belang van transparant bestuur en het verkrijgen van vertrouwen van alle aandeelhouders en overige stakeholders van Twence Holding B.V. (Twence) hebben de raad van commissarissen en het bestuur van Twence in 2008 besloten om op vrijwillige basis voor Twence een Corporate Governance Code vast te stellen. De basis van de Corporate Governance Twence Holding B.V. (CGT) is de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: de landelijke Code). Deze versie van de CGT sluit aan op de landelijke code van maart 2025.

Onderdeel van deze CGT zijn de volgende reglementen:

1. Reglement Raad van Commissarissen Twence Holding B.V.
2. Reglement Remuneratiecommissie
3. Reglement Selectie- en Benoemingscommissie
4. Reglement Auditcommissie
5. Reglement Technische commissie
6. Klokkenluidersregeling Twence
7. Gedragscode Twence

Over de werking van de CGT wordt verantwoording afgelegd in het (financiële) jaarverslag van Twence Holding B.V.

De onderhavige CGT is op basis van de huidige inzichten opgesteld maar beoogt geen keurslijf te zijn. Er kunnen zich onvoorziene of bijzondere omstandigheden voordoen, waarbij het belang van de vennootschap is om naar bevind van zaken en afwijkend van de CGT te handelen. Indien dit van toepassing is, zal dat in het jaarverslag en/of rapportages tot uiting komen.

## Inhoudsopgave

### Voorwoord

<b>Naleving van de CGT</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1. Duurzame lange termijn waardecreatie</b>	<b>5</b>
Principe 1.1	Duurzame lange termijn waardecreatie
Principe 1.2	Risicobeheersing
Principe 1.3	Interne audit functie
Principe 1.4	Verantwoording over risicobeheersing
Principe 1.5	Rol raad van commissarissen
Principe 1.6	Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant
Principe 1.7	Uitvoering werkzaamheden externe accountant
<b>Hoofdstuk 2. Effectief bestuur en toezicht</b>	<b>13</b>
Principe 2.1	Samenstelling en omvang
Principe 2.2	Benoeming, opvolging en evaluatie
Principe 2.3	Inrichting raad van commissarissen en verslag
Principe 2.4	Besluitvorming en functioneren
Principe 2.5	Cultuur
Principe 2.6	Misstanden en onregelmatigheden
Principe 2.7	Voorkomen belangenverstreming
Principe 2.8	Overnamesituaties
<b>Hoofdstuk 3. Beloningen</b>	<b>28</b>
Principe 3.1	Beloningsbeleid bestuur
Principe 3.2	Vaststelling beloningen bestuur
Principe 3.3	Beloning raad van commissarissen
Principe 3.4	Verantwoording beloningsbeleid
<b>Hoofdstuk 4. Algemene vergadering</b>	<b>32</b>
Principe 4.1	De algemene vergadering
Principe 4.2	Informatieverschaffing en voorlichting
Principe 4.3	Uitbrengen van stemmen
Principe 4.4	Onderkennen van belang strategie vennootschap
Principe 4.5	Certificering van aandelen
<b>Hoofdstuk 5. One-tier bestuursstructuur (niet van toepassing)</b>	<b>40</b>
Principe 5.1	One-tier bestuursstructuur

## Naleving van de CGT<sup>1</sup>

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van de vennootschap en voor de naleving van deze Corporate Governance Twence Holding B.V. (CGT). Naleving van de CGT is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Anders dan wetgeving biedt de CGT flexibiliteit, omdat deze ruimte biedt om af te wijken van de principes en best practice bepalingen. Het bestuur en de raad van commissarissen leggen aan de algemene vergadering verantwoording af over de naleving van de CGT en voorzien eventuele afwijkingen van de principes en best practice bepalingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

De hoofdlijnen van de corporate governance van de vennootschap worden elk jaar, mede aan de hand van de principes die in deze CGT zijn genoemd, in een afzonderlijk hoofdstuk in het bestuursverslag uiteengezet of op de website van de vennootschap geplaatst. Daar geeft de vennootschap uitdrukkelijk aan in hoeverre zij de in deze CGT opgenomen principes en best practice bepalingen opvolgt en zo niet, waarom en in hoeverre zij daarvan afwijkt.

Van belang is dat de uitleg bij afwijking in ieder geval de volgende elementen bevat:

- i. de wijze waarop de vennootschap is afgeweken van het principe of de best practice bepaling;
- ii. de redenen voor afwijking;
- iii. indien de afwijking tijdelijk is en langer dan één boekjaar duurt, wordt aangegeven wanneer de vennootschap voornemens is het principe of de best practice bepaling weer na te leven; en
- iv. in voorkomend geval, een beschrijving van de alternatieve maatregel die is genomen en een uiteenzetting hoe die maatregel de doelstelling van het principe respectievelijk de best practice bepaling bereikt, of een verduidelijking hoe de maatregel bijdraagt tot een goede corporate governance van de vennootschap.

Aandeelhouders, bedrijven die zijn gespecialiseerd in rating van de corporate governance van beursvennootschappen en adviseurs over het gebruik van stemrecht op aandelen dienen zich een zorgvuldig oordeel te vormen over de redengeving voor elk van de afwijkingen van de principes en de best practice bepalingen.

Zowel aandeelhouders als het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan om met elkaar in gesprek te gaan over de reden waarom een principe of best practice bepaling niet is toegepast. Het is aan de aandeelhouders om het bestuur en de raad van commissarissen over de naleving van de CGT ter verantwoording te roepen. Uitgangspunt hierbij is de erkenning dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijkingen gerechtvaardigd kunnen zijn. Vennootschappen en aandeelhouders hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om zelfregulering volgens het 'pas toe of leg uit'-principe goed te laten werken zodat het een effectief alternatief kan vormen voor wetgeving.

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code van maart 2025.

## Hoofdstuk 1. Duurzame lange termijn waardecreatie

### Principe 1.1 Duurzame lange termijn waardecreatie

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 raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur terzake.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 1.1.1 Strategie voor duurzame lange termijn waardecreatie

Het bestuur ontwikkelt een visie op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en formuleert een daarbij passende strategie. Het bestuur formuleert concrete doelstellingen ter zake. Afhankelijk van de marktdynamiek kunnen korte termijn aanpassingen van de strategie nodig zijn.

Bij het vormgeven van de strategie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. de implementatie en haalbaarheid van de strategie;
- ii. het door de vennootschap gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de vennootschap en de met haar verbonden onderneming opereren;
- iii. kansen en risico's voor de vennootschap;
- iv. de operationele en financiële doelen van de vennootschap en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
- v. de belangen van de stakeholders;
- vi. de impact van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op het gebied van duurzaamheid, daaronder begrepen de effecten op mens en milieu;
- vii. het leveren van een billijke bijdrage (fair share) aan de landen waarin de vennootschap opereert door betaling van belastingen; en
- viii. de impact van nieuwe technologieën en veranderende businessmodellen.

*Twence past deze best practice bepaling toe waarbij op vrijwillige basis de VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for Small and Medium Enterprises) wordt gevolgd. Twence zal vanaf boekjaar 2025 op grond van deze standaard rapporteren over duurzaamheid op de aandachtsgebieden Environment, Social en Governance.*

#### 1.1.2 Betrokkenheid raad van commissarissen

Het bestuur betreft de raad van commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van lange termijn waardecreatie. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen over de strategie en de toelichting daarop.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 1.1.3 Rol raad van commissarissen

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

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.1.4 Verantwoording bestuur**

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op duurzame lange termijn waardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt tevens verslag gedaan over de ter zake daarvan geformuleerde doelstellingen, welke effecten de producten, diensten en activiteiten van de onderneming hebben gehad op mens en milieu, hoe de belangen van stakeholders daarin zijn meegewogen, welke acties in dat kader zijn genomen en de mate waarin de gestelde doelstellingen zijn behaald. Daarbij wordt zowel van de korte als lange termijn ontwikkelingen verslag gedaan. De tweede zin van deze best practice bepaling blijft buiten toepassing indien de vennootschap rapporteert overeenkomstig de ingevolge de CSRD in Nederlandse wetgeving neergelegde vereisten, of daarmee vergelijkbare standaarden die op de vennootschap van toepassing zijn uit hoofde van haar beursnotering buiten Nederland.

*Twence past deze best practice bepaling toe, met dien verstande dat Twence niet valt onder de CSRD. Twence volgt wel op vrijwillige basis de VSME (zie ook 1.1.1) en zal vanaf boekjaar 2025 op grond van deze standaard rapporteren over duurzaamheid op de aandachtsgebieden Environment, Social en Governance.*

#### **1.1.5 Dialoog met stakeholders**

Om ervoor te zorgen dat bij het bepalen van de aspecten van de strategie die betrekking hebben op duurzaamheid de belangen van de relevante stakeholders van de vennootschap worden meegenomen, stelt de vennootschap een beleid op hoofdlijnen op voor een effectieve dialoog met deze stakeholders. De relevante stakeholders en de vennootschap zijn bereid met elkaar in dialoog te gaan. De vennootschap faciliteert deze dialoog, tenzij deze dialoog naar het oordeel van het bestuur niet in het belang is van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De vennootschap plaatst het beleid op haar website.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 1.2 Risicobeheersing**

De vennootschap beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het Bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.2.1 Risicobeoordeling**

Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De inventarisatie en analyse dekt in ieder geval de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.2.2 Implementatie**

Op basis van de risicobeoordeling, als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1, ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Deze systemen worden, voor zover relevant, geïntegreerd in de werkprocessen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.2.3 Monitoring werking**

Het bestuur monitort de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en bevindingen van de interne audit functie en externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Hierbij kan worden opgemerkt dat gewerkt wordt met een managementreview waarbij onder meer de volgende onderdelen worden beoordeeld:*

- *externe factoren: markt, stakeholders; maatschappij en wetgevers;*
- *interne factoren: procesprestaties, milieuprestaties, veiligheid, (cyber)security.*

*Bij deze beoordeling wordt de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) gevolgd.*

### **Principe 1.3 Interne audit functie**

De interne audit functie heeft als taak de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de interne audit functie. De raad van commissarissen houdt toezicht op de interne audit functie en heeft regelmatig contact met diegene die de functie vervult.

*Twence past deze best practice bepaling toe met de opmerking dat Twence de interne audit functie invult met behulp van een Coördinator Interne Audit (betreft een rol binnen de functie van Group Controller). Deze rol richt zich op het plannen, organiseren en begeleiden van audits, het geven van opvolging aan en monitoring van aanbevelingen en het borgen van de kwaliteit van de audits. De Coördinator Interne Audit rapporteert aan de auditcommissie van de RvC en het bestuur. Tevens informeert hij/zij de externe accountant. Het auditplan (werkplan) wordt in september vastgesteld, waarna de uitvoering van de audits in de periode oktober tot en met mei plaatsvindt.*

#### **1.3.1 Benoeming en ontslag**

Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing. Twence kent geen interne auditor.*

#### **1.3.2 Beoordeling interne audit functie**

Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de interne auditfunctie de taak uitvoert. Het functioneren van de interne audit functie wordt ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.3.3 Werkplan van de interne audit functie**

De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en vervolgens aan de raad van commissarissen. In dit werkplan wordt aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.3.4 Uitvoering werkzaamheden**

De interne audit functie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is. De interne audit functie heeft direct toegang tot de auditcommissie en de externe accountant. Vastgelegd wordt op welke wijze de auditcommissie door de interne audit functie wordt geïnformeerd.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.3.5 Rapportages bevindingen**

De interne audit functie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur en de auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne audit functie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- i. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en
- iii. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.

De interne audit functie rapporteert hiërarchisch aan een lid van het bestuur, bij voorkeur aan de CEO.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.3.6 Ontbreken interne audit dienst**

Indien voor de interne audit functie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten. De raad van commissarissen neemt de conclusies alsmede eventuele aanbevelingen en alternatief getroffen maatregelen die daaruit voortkomen, op in het verslag van de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe met de opmerking dat Twence geen interne audit dienst heeft maar wel de rol van Coördinator Interne Audit heeft ingericht. Deze inrichting wordt jaarlijks door de RvC beoordeeld.*

### **Principe 1.4 Verantwoording over risicobeheersing**

Het bestuur legt verantwoording af over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.4.1 Verantwoording aan raad van commissarissen**

Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.4.2 Verantwoording in het bestuursverslag**

Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:

- i. de uitvoering van de risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de vennootschap zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.2.1.;
- ii. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van operationele, compliance, en verslaggevingsrisico's over het afgelopen boekjaar en welke raamwerken daarbij zijn gehanteerd;
- iii. zijn beoordeling van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de operationele, compliance en verslaggevingsrisico's over het afgelopen boekjaar;
- iv. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controle-systemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen; en
- v. de gevoeligheid van de resultaten van de vennootschap voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.4.3 Verklaring van het bestuur**

Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:

- i. dat het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. dat deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iii. dat deze systemen ten minste een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iv. welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst;
- v. dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- vi. dat in het verslag de materiële risico's als bedoeld in best practice bepaling 1.2.1 en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **Principe 1.5 Rol raad van commissarissen**

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie**

De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap,

zoals bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 en 1.4.1 tot en met 1.4.3. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- i. de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor, de externe accountant en indien van toepassing een andere externe partij die betrokken is bij de controle van de duurzaamheidsverslaggeving;
- ii. de financiering van de vennootschap; en
- iii. het belastingbeleid van de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe met uitzondering van de interne auditor. Hierbij wordt opgemerkt dat Twence geen interne auditor kent zoals bedoeld in deze gedragscode.*

### **1.5.2 Aanwezigheid bestuur, interne auditor en externe accountant bij overleg auditcommissie**

De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor en de externe accountant zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter van het bestuur bij haar vergaderingen aanwezig is.

*Twence past deze best practice bepaling toe, met de opmerking dat het bestuur (algemeen directeur) altijd deelneemt aan de vergadering van de auditcommissie, samen met de financieel directeur. En Twence kent geen interne auditor zoals bedoeld in deze gedragscode. De externe accountant wordt minimaal één keer per jaar uitgenodigd. Zie ook toelichting onder punt 1.5.1 voor wat betreft interne auditor.*

### **1.5.3 Verslag auditcommissie**

De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld:

- i. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 is beoordeeld;
- ii. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;
- iii. materiële overwegingen inzake de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving; en
- iv. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.2 en 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn en de wijze waarop de verklaring zoals bedoeld in bepaling 1.4.3 is onderbouwd.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Hierbij moet worden opgemerkt dat Twence aan de hand van een managementreview de raad van commissarissen over risico's informeert.*

### **1.5.4 Raad van commissarissen**

De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 1.6 Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant**

De raad van commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de algemene vergadering en houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.6.1 Functioneren & benoeming**

De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van benoeming of herbenoeming danwel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.6.2 Informeren externe accountant over functioneren**

De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.

*Twence past deze best practice bepaling toe. De raad van commissarissen bespreekt dit tijdens het jaarlijks overleg over de jaarrekening zoals bedoeld in bepaling 1.7.5., buiten aanwezigheid van het bestuur.*

### **1.6.3 Opdracht**

De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit. Bij het formuleren van de opdracht is aandacht voor de reikwijdte van het accountantsonderzoek, de te hanteren materialiteit en het honorarium van het accountantsonderzoek. De raad van commissarissen stelt de opdracht vast.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.6.4 Verantwoording**

De belangrijkste conclusies van de raad van commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de algemene vergadering meegedeeld.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.6.5 Vertrek van de externe accountant**

De vennootschap publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.

*Twence: deze best practice is niet van toepassing aangezien Twence geen beursgenoteerde onderneming is.*

### **Principe 1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant**

De auditcommissie bespreekt met de externe accountant het auditplan en de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van zijn uitgevoerde werkzaamheden. Het bestuur en de raad van commissarissen onderhouden reguliere contacten met de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.1 Informatievoorziening aan externe accountant**

Het bestuur draagt zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt de externe accountant in de gelegenheid om op de verstrekte informatie te reageren.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.2 Auditplan en bevindingen externe accountant**

De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen. De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:

- i. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en
- ii. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.3 Publicatie financiële berichten**

De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.4 Overleg met externe accountant buiten aanwezigheid bestuur**

De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.5 Inzage discussiepunten tussen externe accountant en Bestuur**

De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **1.7.6 Aanwezigheid externe accountant bij vergaderingen raad van commissarissen**

De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## Hoofdstuk 2. Effectief bestuur en toezicht

### Principe 2.1 Samenstelling en omvang

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.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 2.1.1 Profielschets

De raad van commissarissen stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de vennootschap verbonden onderneming. In de profielschets 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;
- iii. de omvang van de raad van commissarissen; en
- iv. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

De profielschets wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 2.1.2 Personalia

Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:

- i. geslacht;
- ii. leeftijd;
- iii. nationaliteit;
- iv. hoofdfunctie;
- v. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
- vi. tijdstip van eerste benoeming; en
- vii. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 2.1.3 Executive committee

Indien het bestuur werkt met een executive committee, houdt het bestuur rekening met de checks and balances die onderdeel uitmaken van het two-tier systeem. Dit betekent onder meer het waarborgen van deskundigheid en verantwoordelijkheden van het bestuur en een adequate informatievoorziening aan de raad van commissarissen. De raad van commissarissen houdt hier toezicht op en heeft daarbij specifiek aandacht voor de dynamiek en de verhouding tussen het bestuur en het executive committee.

In het bestuursverslag wordt verantwoording afgelegd over:

- i. de keuze voor het werken met een executive committee;
- ii. de rol, taak en samenstelling van het executive committee; en
- iii. de wijze waarop het contact tussen de raad van commissarissen en het executive committee is vormgegeven.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing. Er wordt gezien de omvang van de onderneming niet met een executive committee gewerkt. De raad van commissarissen beoordeelt regelmatig de deskundigheid van het bestuur en de daaraan verbonden directieleden.*

#### **2.1.4 Deskundigheid**

Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.1.5 Beleid inzake Diversiteit en Inclusie (D&I beleid)**

De vennootschap heeft een D&I beleid voor de onderneming. Het D&I beleid stelt in ieder geval concrete, passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor de vennootschap relevante aspecten van D&I voor wat betreft de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen, het executive committee (indien aanwezig), en een nader door het bestuur te bepalen categorie werknemers in leidinggevende functies ("subtop").

De raad van commissarissen stelt het D&I beleid vast voor de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen. Het bestuur stelt het D&I beleid vast voor het executive committee (indien aanwezig), de subtop en het overige werknemersbestand, na voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.

*Twence past deze bepaling voor de raad van commissarissen toe, in de zin dat er naar gestreefd wordt dat 30% van de zetels in de raad van commissarissen bezet wordt door vrouwen. Twence kent één bestuurder, waardoor deze bepaling niet voor deze functie van toepassing kan zijn. In het verlengde van de wetwijziging 'evenwichtiger man/vrouwverhouding in de top van het bedrijfsleven' die per 1 januari 2022 in werking is getreden, zullen bestuur en RvC een diversiteitsaanpak opstellen gericht op het vaststellen van streefcijfers voor genderdiversiteit in de RvC en de directie.*

#### **2.1.6 Verantwoording over D&I beleid**

In de corporate governance verklaring worden het D&I beleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt de volgende informatie opgenomen:

- i. de doelen van het D&I beleid;
- ii. het plan om de doelen van het D&I beleid te bereiken;
- iii. de resultaten van het D&I beleid in het afgelopen boekjaar en - waar relevant en mogelijk - inzicht in instroom, doorstroom en retentie van werknemers; en
- iv. de samenstelling wat betreft geslacht van het bestuur, de raad van commissarissen, het executive committee (indien aanwezig) en de subtop aan het einde van het afgelopen boekjaar.

Indien één of meer doelen voor de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen, het executive committee (indien aanwezig) en/of de subtop niet worden bereikt, wordt in de corporate governance verklaring tevens toegelicht wat de redenen hiervoor zijn en welke maatregelen worden genomen om de doelen wel te bereiken en op welke termijn.

*Twence past deze best practice bepaling voor de raad van commissarissen toe zoals bepaald onder de toepassing zoals verwoord onder artikel 2.1.5. De raad van commissarissen verantwoordt zijn samenstelling in het jaarverslag. Twence kent één bestuurder en daarom kan deze bepaling niet op het bestuur toegepast worden. Twence zal voor zover van toepassing voldoen aan de verantwoording in het kader van de wet 'evenwichtiger man/vrouwverhouding in de top van het bedrijfsleven'.*

#### **2.1.7 Onafhankelijkheid raad van 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.

Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende:

- i. op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. en iii tot en met vi.;
- ii. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; en
- iii. per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8, onderdelen vii. en viii.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.1.8 Onafhankelijkheid commissarissen**

Een commissaris is niet onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- i. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de vennootschap of van een aan de vennootschap gelieerde uitgevende instelling als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht is geweest;
- ii. in de twee jaar voorafgaand aan de benoeming als bestuurder bij een van de aandeelhoudende gemeenten onderdeel van de aandeelhoudersvergadering van Twence Holding B.V. is geweest;
- iii. een persoonlijke financiële vergoeding van de vennootschap of van een aan haar gelieerde entiteit ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
- iv. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de vennootschap of een aan haar gelieerde entiteit heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de vennootschap (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is geweest van een bankinstelling waarmee de vennootschap een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- v. bestuurder is van een vennootschap waarin een bestuurder van de vennootschap waarop hij toezicht houdt commissaris is;
- vi. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;
- vii. een aandelenpakket in de vennootschap houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst;
- viii. bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.1.9 Onafhankelijkheid voorzitter raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.1.10 Verantwoording onafhankelijkheid commissarissen**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan, indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie**

De raad van commissarissen draagt zorg voor een formele en transparante procedure voor het benoemen en herbenoemen van bestuurders en commissarissen en voor een gedegen plan voor opvolging, in overeenstemming met het D&I beleid. Het functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen als collectief en het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen wordt regelmatig geëvalueerd.

*Twence past deze bepalingen toe voor de raad van commissarissen, waarbij het plan voor opvolging in de raad van commissarissen een rooster van aftreden betreft. Twence heeft één bestuurder. De raad van commissarissen heeft een selectie- en benoemingscommissie ingesteld die de selectie van de bestuurder voorbereidt. Twence past deze best practice bepaling voor het onderdeel evalueren toe.*

### **2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders**

Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van D&I uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.

*Twence past deze best practice bepaling niet toe aangezien de bestuurder van Twence in beginsel een vaste aanstelling voor onbepaalde tijd krijgt.*

### **2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen**

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.

*Twence past deze best practice bepaling niet toe. De statutair vastgelegde termijn van maximaal 8 jaar wordt toepast.*

### **2.2.3 Tussentijds aftreden**

Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden. Bij tussentijds aftreden van een bestuurder of commissaris brengt de vennootschap een persbericht uit waarin de reden voor vertrek wordt genoemd.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.2.4 Opvolging**

De raad van commissarissen draagt zorg voor dat de vennootschap over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence past deze best practice bepaling toe waarbij het plan voor opvolging in de raad van commissarissen een rooster van aftreden betreft.*

#### **2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie**

De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen.

De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op:

- i. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;
- ii. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
- iii. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
- iv. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;
- v. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen; en
- vi. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.

*Twence past deze best practice bepaling toe met de opmerking dat taak iii is belegd bij de remuneratiecommissie. Het opstellen van een plan voor de opvolging in de raad van commissarissen betreft een rooster van aftreden.*

#### **2.2.6 Evaluatie raad van commissarissen**

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:

- i. inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie en de interactie met het bestuur;
- ii. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken; en
- iii. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen.

De evaluatie zal periodiek onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvinden.

*Twence past deze best practice bepaling toe. De evaluatie van de RvC vindt om het jaar plaats onder begeleiding van een externe deskundige.*

#### **2.2.7 Evaluatie bestuur**

De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van

opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

*Twence past deze best practice bepaling toe, met de opmerking dat Twence maar één bestuurder heeft.*

## **2.2.8 Verantwoording evaluatie**

Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:

- i. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
- ii. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden;
- iii. de belangrijkste bevindingen en conclusies van de evaluaties; en
- iv. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **Principe 2.3 Inrichting raad van commissarissen en verslag**

De raad van commissarissen draagt zorg dat hij effectief functioneert. De raad van commissarissen stelt commissies in om de besluitvorming van de raad voor te bereiden. Het voorgaande doet geen afbreuk aan de verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen als orgaan en van de individuele leden van de raad van commissarissen voor het inwinnen van informatie en het vormen van een onafhankelijk oordeel.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **2.3.1 Reglement raad van commissarissen**

De taakverdeling binnen de raad van commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement. De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op over zijn omgang met het bestuur, de algemene vergadering, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en, indien ingesteld, het executive committee. Het reglement wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **2.3.2 Instellen commissies**

Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden.

Indien de raad van commissarissen besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor de gehele raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Twence opereert en ontwikkelt grote technische installaties. In verband hiermee is ook een technische commissie ingesteld. Vanwege de diverse invalshoeken waarbinnen deze commissies de ontwikkelingen van de onderneming volgen is de raad van commissarissen goed in staat zijn rol te vervullen.*

### **2.3.3 Reglementen commissies**

De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent. De reglementen worden op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence past deze best practice bepaling toe waarbij ook voor de technische commissie een reglement is opgesteld.*

### **2.3.4 Samenstelling commissies**

Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.3.5 Verslag commissies**

De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen. In het verslag van de raad van commissarissen doet de raad verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies in het boekjaar. Daarin wordt vermeld de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen van de commissies en de belangrijkste onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn gekomen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.3.6 Voorzitter raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder geval op toe dat:

- i. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, indien aanwezig, het medezeggenschapsorgaan en de algemene vergadering naar behoren verlopen;
- ii. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;
- iii. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
- iv. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
- v. de raad en zijn commissies naar behoren functioneren;
- vi. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
- vii. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;
- viii. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- ix. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
- x. de raad van commissarissen signalen uit de met de vennootschap verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd;
- xi. de algemene vergadering ordelijk en efficiënt verloopt;
- xii. effectieve communicatie met aandeelhouders plaats kan vinden; en
- xiii. de raad van commissarissen tijdig en nauw betrokken wordt bij een fusie- of overnameproces.

De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.3.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen**

De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.3.8 Gedelegeerd commissaris**

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de vennootschap. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. Het gedelegeerd commissariaat is slechts van tijdelijke aard. De delegatie kan niet de taak en bevoegdheid van de raad van commissarissen wegnemen. De gedelegeerd commissaris blijft lid van de raad van commissarissen en doet regelmatig verslag van de uitvoering van zijn bijzondere taak aan de voltallige raad.

*Twence kent geen gedelegeerd commissaris.*

### **2.3.9 Tijdelijke bestuursfunctie commissaris**

De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.

*Twence past deze best practice bepaling toe indien deze situatie van toepassing is.*

### **2.3.10 Secretaris van de vennootschap**

De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de vennootschap.

De secretaris:

- i. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen;
- ii. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen; en
- iii. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.

De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen.

Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.3.11 Verslag raad van commissarissen**

Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de vennootschap. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing over de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **Principe 2.4 Besluitvorming en functioneren**

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van stakeholders. Door het bestuur wordt een goede en tijdige informatievoorziening opgezet. Het bestuur en de raad van commissarissen houden hun kennis en vaardigheden op peil en besteden voldoende tijd aan hun taken en verantwoordelijkheden. Zij zorgen ervoor dat zij bij de uitoefening van hun taken over informatie beschikken die nodig is voor een goede besluitvorming.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.4.1 Stimuleren openheid & aanspreekbaarheid**

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.4.2 Nevenfuncties**

Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders**

De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.4.4 Aanwezigheid bij vergaderingen raad van commissarissen**

Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en van de commissies.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.4.5 Introductieprogramma commissarissen**

Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.4.6 Ontwikkeling**

Het bestuur en de raad van commissarissen beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.4.7 Waarborgen informatievoorziening**

Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en uitvoering van deze procedures.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.4.8 Verantwoordelijkheid commissarissen voor inwinnen informatie**

De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne audit functie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.4.9 Inwinnen informatie bij functionarissen en externen**

Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap. De vennootschap stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. De raad van commissarissen kan verlangen dat bepaalde functionarissen en externe adviseurs bij zijn vergaderingen aanwezig zijn.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 2.5 Cultuur**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **2.5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur**

Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op duurzame lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:

- i. de strategie en het bedrijfsmodel;
- ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; en
- iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen; en
- iv. de sociale veiligheid binnen de onderneming en de bespreekbaarheid en mogelijkheid tot het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.5.2 Gedragscode**

Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.5.3 Medezeggenschap**

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over:

- i. gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming,
- ii. de door het bestuur op basis van best practice bepaling 2.5.1 vastgestelde waarden, en
- iii. het D&I beleid van de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.5.4 Verantwoording over cultuur**

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op:

- i. de cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen;
- ii. hoe de cultuur, de onderliggende waarden en gedragingen die binnen de onderneming worden bevorderd bijdragen aan duurzame lange termijn waardecreatie en, indien gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen, welke initiatieven worden ondernomen om deze bijdrage verder te vergroten; en
- iii. de werking en naleving van de gedragscode.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **Principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden**

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn alert op signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Het bestuur stelt een procedure in zodat meldingen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden kunnen worden gedaan en geeft adequate opvolging aan deze meldingen. De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur ter zake.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.6.1 Regeling voor melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden**

Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De regeling wordt op de website van de vennootschap geplaatst. Het bestuur draagt zorg dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben een melding te doen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.6.2 Informeren voorzitter raad van commissarissen**

De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van commissarissen melden.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.6.3 Melding externe accountant**

De externe accountant informeert het bestuur en de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt.

Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, meldt de externe accountant dit aan voorzitter van de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.6.4 Toezicht door raad van commissarissen**

De raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties.

Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de raad van commissarissen in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

## **Principe 2.7 Voorkomen belangenverstremgeling**

Elke vorm van belangenverstremgeling tussen de vennootschap en haar bestuurders of commissarissen wordt vermeden. Om te vermijden dat belangenverstremgeling plaatsvindt, worden adequate maatregelen getroffen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de besluitvorming over de omgang met belangenverstremgeling bij bestuurders, commissarissen en grootaandeelhouders in relatie tot de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.7.1 Voorkomen belangenverstremgeling**

Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstremgeling en zullen in ieder geval:

- i. niet in concurrentie met de vennootschap treden;
- ii. geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
- iii. ten laste van de vennootschap geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
- iv. geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### 2.7.2 Reglement

Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de vennootschap. Het reglement beschrijft voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen is vereist. Tevens stelt de vennootschap regels op voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe met dien verstande dat de vennootschap geen expliciete regels heeft gesteld voor het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen. Dit wordt ondervangen doordat op basis van het reglement RvC elk lid van de directie en de RvC ieder potentieel tegenstijdig belang dat van materiële betekenis is voor hem/haarzelf danwel Twence terstond aan de voorzitter van de RvC meldt waarbij alle relevante informatie wordt verschaft. De voorzitter zelf kan bij een tegenstijdig belang hem/haarzelf aangaande melden bij de vicevoorzitter.*

### 2.7.3 Melding

Een tegenstijdig belang kan bestaan wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:

- i. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt; of
- ii. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de vennootschap.

Een bestuurder meldt een potentieel tegenstijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad.

Een commissaris meldt een potentieel tegenstijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende commissaris onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Indien de voorzitter van de raad van commissarissen een potentieel tegenstijdig belang heeft, meldt hij dit onverwijld aan de vicevoorzitter van de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of commissaris of sprake is van een tegenstijdig belang.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### 2.7.4 Verantwoording transacties bestuurders en commissarissen

Alle transacties waarbij tegenstijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders of commissarissen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met vermelding van het tegenstijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen 2.7.3 en 2.7.4 zijn nageleefd.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **2.7.5 Verantwoording transacties grootaandeelhouder**

Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd.

*Twence: deze best practice bepaling is van toepassing.*

### **2.7.6 Persoonlijke leningen**

De vennootschap verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 2.8 Overnamesituaties**

Bij een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij andere ingrijpende wijzigingen in de structuur van de vennootschap, zorgen zowel het bestuur als de raad van commissarissen voor een zorgvuldige weging van de betrokken belangen van de stakeholders en het voorkomen van belangenverstremming voor commissarissen of bestuurders. Het bestuur en de raad van commissarissen laten zich bij hun handelen leiden door het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming.

*Twence past deze best practice bepaling toe, waarbij moet worden opgemerkt dat sprake is van een statutaire blokkeringsregeling.*

#### **2.8.1 Betrekken raad van commissarissen**

Wanneer een overnamebod op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap wordt voorbereid, bij een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt, en/of bij een andere ingrijpende wijziging in de structuur van de vennootschap, draagt het bestuur zorg dat de raad van commissarissen tijdig en nauw wordt betrokken bij het overnameproces en/of de wijziging van de structuur.

*Twence past deze best practice bepaling toe, waarbij moet worden opgemerkt dat sprake is van een statutaire blokkeringsregeling.*

#### **2.8.2 Informeren raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder**

Indien op de (certificaten van) aandelen in de vennootschap een overnamebod is aangekondigd of uitgebracht en het bestuur een verzoek van een derde concurrerende bieder ontvangt om inzage te verschaffen in de gegevens van de vennootschap, dan bespreekt het bestuur dit verzoek onverwijld met de raad van commissarissen.

*Twence past deze best practice bepaling toe, waarbij moet worden opgemerkt dat sprake is van een statutaire blokkeringsregeling.*

### **2.8.3 Standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod**

Indien een onderhands bod op een bedrijfsonderdeel of een deelneming waarvan de waarde de in artikel 2:107a, lid 1, onderdeel c, BW bedoelde grens overschrijdt in de openbaarheid is gebracht, deelt het bestuur van de vennootschap zo spoedig mogelijk zijn standpunt over het bod, alsmede de motivering van dit standpunt, openbaar mede.

*Twence past deze best practice bepaling toe, waarbij moet worden opgemerkt dat sprake is van een statutaire blokkeringsregeling.*

## Hoofdstuk 3. Beloningen

### Principe 3.1 Beloningsbeleid bestuur

Het beloningsbeleid voor bestuurders is duidelijk en begrijpelijk, is gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en houdt rekening met de interne beloningsverhoudingen binnen de onderneming. Het beloningsbeleid zet bestuurders niet aan tot gedrag in hun eigen belang noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de geformuleerde strategie en de vastgestelde risicobereidheid. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het formuleren van het beloningsbeleid en de implementatie daarvan.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 3.1.1 Voorstel beloningsbeleid

De remuneratiecommissie doet een duidelijk en begrijpelijk voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren beloningsbeleid voor het bestuur. De raad van commissarissen legt het beleid ter vaststelling voor aan de algemene vergadering.

*Twence past deze best practice bepaling niet toe aangezien Twence maar één bestuurder heeft. Er is derhalve geen sprake van beleid maar het betreft individuele beloningsafspraken met de bestuurder. Bij het aanstellen van een bestuurder is voor het vaststellen van de beloning het volgen van de WNT het uitgangspunt, alhoewel de WNT niet op de onderneming van toepassing is.*

#### 3.1.2 Beloningsbeleid

Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen:

- i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1;
- ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses;
- iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;
- iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen;
- v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben;
- vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en
- vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.

*Twence past deze best practice bepaling voor zover van toepassing toe. Twence kent geen beloning in de vorm van aandelen en opties.*

#### 3.1.3 Beloning executive committee

Indien het bestuur werkt met een executive committee, informeert het bestuur de raad van commissarissen over de beloning van de leden van het executive committee, niet zijnde statutair bestuurders. Het bestuur bespreekt deze beloning jaarlijks met de raad van commissarissen.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat Twence geen executive committee kent.*

### **Principe 3.2 Vaststelling beloningen bestuur**

De raad van commissarissen stelt de beloning van de individuele bestuurders vast, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde beloningsbeleid. De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over de vaststelling van beloningen. Een ontoereikende vervulling van taken wordt niet beloond.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Daarbij kan worden opgemerkt dat de WNT niet op de onderneming van toepassing is, maar dat de raad van commissarissen bij de aanstelling van de directeur het salaris wel daarmee in overeenstemming heeft gebracht.*

#### **3.2.1 Voorstel remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen inzake de beloningen van individuele bestuurders. Het voorstel wordt in overeenstemming met het beloningsbeleid opgesteld en gaat in ieder geval in op de beloningsstructuur, de hoogte van de vaste en variabele beloningscomponenten, de gehanteerde prestatiecriteria, de uitgevoerde scenarioanalyses en de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Daarbij kan worden opgemerkt dat de WNT niet op de onderneming van toepassing is, maar dat de raad van commissarissen bij de aanstelling van de directeur het salaris wel daarmee in overeenstemming heeft gebracht.*

#### **3.2.2 Visie bestuurders eigen beloning**

Bij het formuleren van het voorstel voor de beloningen van bestuurders neemt de remuneratiecommissie kennis van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie vraagt de bestuurders hierbij aandacht te besteden aan de aspecten, bedoeld in best practice bepaling 3.1.2.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Daarbij kan worden opgemerkt dat de WNT niet op de onderneming van toepassing is, maar dat de raad van commissarissen bij de aanstelling van de directeur het salaris wel daarmee in overeenstemming heeft gebracht.*

#### **3.2.3 Ontslagvergoeding**

De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het “vaste” deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### **Principe 3.3 Beloning raad van commissarissen**

De raad van commissarissen doet aan de algemene vergadering een duidelijk en begrijpelijk voorstel voor een passende eigen beloning. De beloning voor commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid**

De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### 3.3.2 Beloning commissarissen

Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen en/of rechten op aandelen toegekend.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

### 3.3.3 Aandelenbezit

Het aandelenbezit van een commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing. Op grond van de statuten kunnen aandeelhouders van Twence slechts zijn:*

- (a) publiekrechtelijke lichamen zoals gemeenten, waterschappen, provincies alsmede gemeenschappelijke regelingen in de zin van de Wet gemeenschappelijke regelingen indien en zolang van die gemeenschappelijke regelingen uitsluitend openbare lichamen deel uitmaken;*
- (b) de vennootschap; en*
- (c) besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen of vergelijkbare rechtspersonen met een in aandelen verdeeld kapitaal mits de aandelen van deze besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen en andere vergelijkbare rechtspersonen volledig worden gehouden door één of meer van de onder a bedoelde lichamen. De betrokken besloten vennootschappen, naamloze vennootschappen of vergelijkbare rechtspersonen met een in aandelen verdeeld kapitaal dienen te kwalificeren als een aanbestedende dienst in de zin van de Richtlijnen 2004-18/EG en/of het Bao (Besluit aanbestedingsregeling voor overheidsopdrachten).*

## Principe 3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid

In het remuneratierapport legt de raad van commissarissen op een inzichtelijke wijze verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid. Het rapport wordt geplaatst op de website van de vennootschap.

*Twence past deze best practice bepaling toe, in die zin dat de verantwoording inzake de beloning van bestuur en raad van commissarissen worden benoemd in het financieel jaarverslag dat op de website van de onderneming wordt geplaatst.*

### 3.4.1 Remuneratierapport

De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor. In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan:

- i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht;
- ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan duurzame lange termijn waardecreatie;
- iii. van de wijze waarop scenarioanalyses in overweging zijn genomen;
- iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar;
- v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan duurzame lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie;
- vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat met de bestuurder van Twence bij aanvang van zijn dienstverband alleen een vaste beloning wordt overeengekomen, die vervolgens de CAO afspraken volgt.*

### **3.4.2 Overeenkomst bestuurder**

De belangrijkste elementen van de overeenkomst van een bestuurder met de vennootschap worden na het sluiten daarvan op de website van de vennootschap geplaatst in een inzichtelijk overzicht, uiterlijk bij de oproeping voor de algemene vergadering waar de benoeming van de bestuurder wordt voorgesteld.

***Twence:** deze best practice bepaling is niet van toepassing. De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering wel kennis van een voorgenomen benoeming van een bestuurder.*

## Hoofdstuk 4. Algemene vergadering

### Principe 4.1 De algemene vergadering

De algemene vergadering kan een zodanige invloed uitoefenen op het beleid van het bestuur en de raad van commissarissen van de vennootschap, dat zij een volwaardige rol speelt in het systeem van checks and balances binnen de vennootschap. Goede corporate governance veronderstelt een volwaardige deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 4.1.1 Toezicht raad van commissarissen

Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat mede het toezicht op de verhouding met aandeelhouders.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 4.1.2 Vergaderorde

De voorzitter van de algemene vergadering is verantwoordelijk voor een goede vergaderorde teneinde een zinvolle discussie in de vergadering te faciliteren.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 4.1.3 Agenda

Op de agenda van de algemene vergadering wordt vermeld, welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. De volgende onderwerpen worden als aparte agendapunten behandeld:

- i. materiële wijzigingen in de statuten;
- ii. voorstellen omtrent de benoeming van bestuurders en commissarissen;
- iii. het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm);
- iv. het voorstel tot uitkering van dividend;
- v. de goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders);
- vi. de goedkeuring van het door de raad van commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen);
- vii. elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van deze Code; en
- viii. de benoeming van de externe accountant.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### 4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging

Een voorstel tot goedkeuring of machtiging door de algemene vergadering wordt schriftelijk toegelicht. Het bestuur gaat in de toelichting in op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn voor de te verlenen goedkeuring of machtiging. De toelichting bij de agenda wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing voor wat betreft het op de website plaatsen van (de toelichting bij) de agenda.*

#### **4.1.5 Toelichting aandeelhouder bij uitoefening agenderingsrecht**

Indien een aandeelhouder een onderwerp op de agenda heeft laten plaatsen, licht hij dit ter vergadering toe en beantwoordt hij zo nodig vragen hierover.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.1.6 Agendering door aandeelhouder**

Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.

*Twence past deze best practice bepaling toe. Omdat Twence een B.V. is, dient voor artikel 2:110 BW artikel 2:220 BW gelezen te worden.*

#### **4.1.7 Inroepen responstijd**

Indien het bestuur een responstijd inroept, is dit een redelijke periode die niet langer duurt dan 180 dagen, gerekend vanaf het moment waarop het bestuur door één of meer aandeelhouders op de hoogte wordt gesteld van het voornemen tot agendering tot aan de dag van de algemene vergadering waarop het onderwerp zou moeten worden behandeld. Het bestuur gebruikt de responstijd voor nader beraad en constructief overleg, in ieder geval met de desbetreffende aandeelhouder(s), en verkent de alternatieven. Aan het einde van de responstijd doet het bestuur verslag van dit overleg en de verkenning aan de algemene vergadering. De raad van commissarissen ziet hierop toe.

De responstijd wordt per algemene vergadering slechts eenmaal ingeroepen, geldt niet ten aanzien van een aangelegenheid waarvoor reeds eerder een responstijd is ingeroepen en geldt evenmin wanneer een aandeelhouder als gevolg van een geslaagd openbaar bod over ten minste driekwart van het geplaatst kapitaal beschikt.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.1.8 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen**

Bestuurders en commissarissen die worden voorgedragen voor benoeming zijn aanwezig tijdens de algemene vergadering waar over hun voordacht wordt gestemd.

*Twence past deze best practice bepaling niet toe.*

#### **4.1.9 Aanwezigheid externe accountant**

De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de algemene vergadering. De externe accountant woont daartoe deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren.

*Twence past deze best practice bepaling toe indien uit signalen van aandeelhouders blijkt dat de aanwezigheid van de accountant tijdens de algemene vergadering wenselijk wordt geacht.*

#### **4.1.10 Verslag algemene vergadering**

Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **Principe 4.2 Informatieverschaffing en voorlichting**

Het bestuur en de raad van commissarissen dragen zorg voor een adequate informatie-verschaffing en voorlichting aan de algemene vergadering.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.2.1 Motivering beroep zwaarwichtig belang**

Indien het bestuur en de raad van commissarissen met een beroep op een zwaarwichtig belang der vennootschap de algemene vergadering niet alle verlangde informatie verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders**

De vennootschap formuleert een beleid op hoofdlijnen inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en plaatst dit beleid op haar website. Aandeelhouders en de vennootschap zijn bereid met elkaar in dialoog te gaan, indien passend en naar eigen inzicht.

Van de vennootschap wordt verwacht dat zij de dialoog faciliteert, tenzij dit naar het oordeel van het bestuur niet in het belang is van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Van aandeelhouders wordt verwacht dat zij bereid zijn een constructieve dialoog aan te gaan met de vennootschap. Indien een aandeelhouder buiten de context van een algemene vergadering in dialoog gaat met de vennootschap, maakt de aandeelhouder op verzoek van de vennootschap zijn volledige aandelenpositie (long en short en middels derivaten) bekend.

*Twence past deze best practice bepaling toe met dien verstande dat het beleid in de algemene vergadering wordt afgestemd en niet op de website wordt geplaatst.*

#### **4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties**

Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte website**

De vennootschap plaatst en actualiseert de voor aandeelhouders relevante informatie die zij krachtens het op haar van toepassing zijnde vennootschapsrecht en effectenrecht dient te publiceren of deponeren op een afzonderlijk gedeelte van de website van de vennootschap.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat dergelijke informatie, indien aan de orde, rechtstreeks aan de aandeelhouders wordt verstrekt.*

#### **4.2.5 Contacten bestuur met pers en analisten**

De contacten tussen het bestuur enerzijds en de pers en financieel analisten anderzijds worden zorgvuldig en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving behandeld en gestructureerd. De vennootschap verricht geen handelingen die de onafhankelijkheid van analisten ten opzichte van de vennootschap en vice versa aantasten.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.2.6 Overzicht beschermingsmaatregelen**

Het bestuur geeft in het bestuursverslag een overzicht van alle uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap en geeft daarbij aan onder welke omstandigheden en door wie deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing aangezien iedere aandeelhouder bij de verkoop van aandelen gebruik kan maken van de statutaire blokkeringsregeling.*

#### **Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen**

Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de checks and balances van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.3.1 Stemmen naar eigen inzicht**

Aandeelhouders, waaronder institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders), oefenen hun stemrecht geïnformeerd en naar eigen inzicht uit. Institutionele beleggers die gebruik maken van stemadviseurs (i) stimuleren dat deze stemadviseurs bereid zijn met de vennootschap in dialoog te gaan omtrent hun stembeleid, stemrichtlijnen en stemadviezen, en (ii) zorgen ervoor dat hun stemmen in lijn met hun eigen stembeleid worden uitgebracht.

*Twence past deze best practice bepaling toe, met dien verstande dat geen sprake kan van zijn institutionele beleggers (zie uitleg aandeelhouderschap bij toelichting principe 3.3.3).*

#### **4.3.2 Verstrekken stemvolmachten of steminstructies**

De vennootschap biedt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid om voorafgaand aan de algemene vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken.

*Twence past deze best practice bepaling toe.*

#### **4.3.3 Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag**

De algemene vergadering van een niet-structuurvennootschap kan een besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan een voordracht tot benoeming van een bestuurder of commissaris en/of een besluit tot ontslag van een bestuurder of commissaris nemen bij volstreekte meerderheid van de

uitgebrachte stemmen. Aan deze meerderheid kan de eis worden gesteld dat zij een bepaald gedeelte van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt, welk deel niet hoger dan een derde wordt gesteld. Indien dit gedeelte ter vergadering niet is vertegenwoordigd, maar een volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het besluit tot het ontnemen van het bindende karakter aan de voordracht of tot het ontslag steunt, dan kan in een nieuwe vergadering die wordt bijeengeroepen het besluit bij volstreekte meerderheid van stemmen worden genomen, onafhankelijk van het op deze vergadering vertegenwoordigd gedeelte van het kapitaal.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat Twence een structuurvennootschap is.*

#### **4.3.4 Stemrecht financieringspreferente aandelen**

Het stemrecht op financieringspreferente aandelen wordt gebaseerd op de reële waarde van de kapitaalbreng.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat Twence geen financieringspreferente aandelen kent.*

#### **4.3.5 Publiceren betrokkenheidsbeleid institutionele beleggers**

Institutionele beleggers geven invulling aan principe 4.4 bij het opstellen van hun betrokkenheidsbeleid. Institutionele beleggers plaatsen hun betrokkenheidsbeleid op hun website.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing aangezien institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) geen aandeelhouder van Twence kunnen zijn (zie uitleg aandeelhouderschap bij toelichting principe 3.3.3).*

#### **4.3.6 Verslag uitvoering betrokkenheidsbeleid institutionele beleggers**

Institutionele beleggers plaatsen ten minste jaarlijks op hun website een verslag van de uitvoering van hun betrokkenheidsbeleid. Daarin wordt in ieder geval een algemene beschrijving gegeven van hun stemgedrag, alsmede een toelichting op de belangrijkste stemmingen en het gebruik van de diensten van stemadviseurs.

Onder belangrijkste stemmingen wordt in ieder geval verstaan:

- i. stemmingen over aangelegenheden die veel media-aandacht hebben gekregen of stemmingen over punten die in aanloop naar het algemene vergaderingseizoen door de institutionele belegger als speerpunt zijn aangemerkt;
- ii. stemmingen over een voorstel op de agenda van een algemene vergadering (a) dat van strategisch belang is, of (b) ten aanzien waarvan de institutionele belegger het niet eens is met het voorstel van het bestuur; of
- iii. stemmingen in algemene vergaderingen van vennootschappen waarin de institutionele belegger een grote positie heeft in vergelijking met de posities die door de institutionele belegger worden gehouden in andere vennootschappen waarin is belegd.

Daarnaast brengen institutionele beleggers ten minste eenmaal per kwartaal op hun website verslag uit of en hoe zij als aandeelhouder hebben gestemd, per individuele vennootschap en per stempunt. In het verslag geven institutionele beleggers inzicht in de kernpunten van de dialogen die zij met vennootschappen hebben gevoerd.

Indien een institutionele belegger een stem uitbrengt tegen een voorstel van het bestuur of zich onthoudt van stemming bij een voorstel van het bestuur, dan legt de institutionele belegger, op eigen initiatief of op verzoek van de vennootschap, de redenen voor zijn stemgedrag uit aan het bestuur.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing aangezien institutionele beleggers (pensioenfondsen, verzekeraars, beleggingsinstellingen, vermogensbeheerders) geen aandeelhouder van Twence kunnen zijn (zie uitleg aandeelhouderschap bij toelichting principe 3.3.3).*

#### **4.3.7 Onthouden stemming bij grotere shortpositie dan longpositie**

Aandeelhouders zullen zich van stemming onthouden indien hun shortpositie in de vennootschap groter is dan hun longpositie.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat binnen Twence geen sprake kan zijn van short- en/of longpositie.*

#### **4.3.8 Uitgeleende aandelen**

Aandeelhouders dienen hun uitgeleende aandelen vóór de registratiedatum van een algemene vergadering van de vennootschap voor stemming terug te halen, als de agenda voor deze vergadering een of meer significante zaken bevat.

De aandeelhouder bepaalt wat wordt beschouwd als een significante zaak, maar hieronder valt in ieder geval een voorstel op de agenda van een algemene vergadering:

- i. dat van strategisch belang is;
- ii. ten aanzien waarvan de aandeelhouder het niet eens is met het voorstel van het bestuur.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing omdat binnen Twence geen sprake kan zijn van het uitlenen van aandelen.*

#### **Principe 4.4 Onderkennen van belang strategie vennootschap**

Aandeelhouders, waaronder institutionele beleggers, onderkennen het belang van een strategie gericht op duurzame lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

*Twence: de aandeelhouders van Twence hebben in de AvA van 17 april 2025 aangegeven dat deze best practice bepaling van toepassing is.*

#### **Principe 4.5 Certificering van aandelen (deze paragraaf is niet van toepassing)**

Certificering van aandelen kan een middel zijn om te voorkomen dat door absenteïsme ter algemene vergadering een (toevallige) meerderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. Certificering van aandelen wordt niet gebruikt als beschermingsmaatregel. Het bestuur van het administratiekantoor verleent aan certificaathouders die daarom vragen onder alle omstandigheden en onbepaald stemvolmachten. De aldus gevolmachtigde certificaathouders kunnen het stemrecht naar eigen inzicht uitoefenen. Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van de certificaathouders. Certificaathouders hebben de mogelijkheid om kandidaten voor het bestuur van het administratiekantoor aan te bevelen. De vennootschap verstrekt aan het administratiekantoor geen informatie die niet openbaar is gemaakt.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.1 Bestuur administratiekantoor**

Het bestuur van het administratiekantoor geniet het vertrouwen van certificaathouders en opereert onafhankelijk van de vennootschap die de certificaten heeft uitgegeven. De administratievoorwaarden bepalen in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het administratiekantoor kunnen verzoeken een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.2 Benoeming bestuurders**

De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor, na aankondiging van de vacature op de website van het administratiekantoor. De vergadering van certificaathouders kan aan het bestuur van het administratiekantoor personen voor benoeming tot bestuurder aanbevelen. In het bestuur van het administratiekantoor nemen geen (voormalig) bestuurders, (voormalig) commissarissen, werknemers of vaste adviseurs van de vennootschap zitting.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.3 Benoemingstermijn bestuur**

Een bestuurder kan tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in het bestuur van het administratiekantoor en nadien tweemaal voor een periode van twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van het bestuur van het administratiekantoor.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.4 Aanwezigheid op de algemene vergadering**

Het bestuur van het administratiekantoor is aanwezig op de algemene vergadering en geeft daarin, desgewenst, een verklaring over zijn voorgenomen stemgedrag.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.5 Uitoefening stemrecht**

Bij de uitoefening van zijn stemrechten richt het administratiekantoor zich primair naar het belang van de certificaathouders en houdt het rekening met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.6 Periodiek verslag**

Het administratiekantoor doet periodiek, doch ten minste eenmaal per jaar, verslag van zijn activiteiten. Het verslag wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

*Twence: deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.7 Inhoud verslag**

In het onder best practice bepaling 4.5.6 bedoelde verslag wordt ten minste aandacht besteed aan:

- i. het aantal gecertificeerde aandelen, alsmede een toelichting op wijzigingen daarin;
- ii. de in het boekjaar verrichte werkzaamheden;
- iii. het stemgedrag in de gedurende het boekjaar gehouden algemene vergaderingen;
- iv. het door het administratiekantoor vertegenwoordigde percentage van de uitgebrachte stemmen tijdens de onder iii. bedoelde vergaderingen;
- v. de beloning van de bestuursleden van het administratiekantoor;
- vi. het aantal gehouden vergaderingen van het bestuur alsmede de belangrijkste onderwerpen die daarbij aan de orde zijn geweest;
- vii. de kosten van de activiteiten van het administratiekantoor;
- viii. de eventueel door het administratiekantoor ingewonnen externe adviezen;

- ix. de (neven)functies van de bestuurders; en
- x. de contactgegevens van het administratiekantoor.

**Twence:** *deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

#### **4.5.8 Stemvolmachten**

Het administratiekantoor verleent zonder enige beperkingen en onder alle omstandigheden stemvolmachten aan certificaathouders die daar om vragen. Iedere certificaathouder kan het administratiekantoor een bindende steminstructie geven voor de aandelen die het administratiekantoor voor hem houdt.

**Twence:** *deze best practice bepaling is niet van toepassing.*

## Hoofdstuk 5. One-tier bestuursstructuur (niet van toepassing)

*Twence: Bij Twence is sprake van een Two-tier stelsel met een aparte raad van commissarissen. Principe 5.1 en de best practice bepalingen 5.1.1 tot en met 5.1.5 zijn niet van toepassing.*

### Principe 5.1 One-tier bestuursstructuur

De samenstelling en het functioneren van het bestuur waarvan zowel uitvoerende als niet uitvoerende bestuurders deel uitmaken moeten zodanig zijn dat het toezicht door niet uitvoerende bestuurders naar behoren kan worden uitgevoerd en onafhankelijk toezicht is gewaarborgd.

#### 5.1.1 Samenstelling bestuur

Het bestuur bestaat in meerderheid uit niet uitvoerende bestuurders. De onafhankelijkheids-vereisten in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8 zijn van toepassing op de niet uitvoerende bestuurders.

#### 5.1.2 Voorzitter van het bestuur

De voorzitter van het bestuur leidt de vergaderingen van het bestuur. Hij ziet er op toe dat het bestuur als collectief alsmede de commissies van het bestuur evenwichtig zijn samengesteld en naar behoren functioneren.

#### 5.1.3 Onafhankelijkheid voorzitter van het bestuur

De voorzitter van het bestuur is geen uitvoerende bestuurder (geweest) van de vennootschap en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.

#### 5.1.4 Samenstelling commissies

Uitsluitend niet uitvoerende bestuurders maken deel uit van de commissies, bedoeld in best practice bepaling 2.3.2. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van het bestuur, noch door een voormalig uitvoerende bestuurder van de vennootschap.

#### 5.1.5 Verantwoording toezicht niet uitvoerende bestuurders

De niet uitvoerende bestuurders leggen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar, waarbij in ieder geval verslag wordt gedaan over de onderwerpen, bedoeld in de best practice bepalingen 1.1.3, 2.1.2, 2.1.10, 2.2.8, 2.3.5 en 2.4.4, en indien van toepassing van de onderwerpen, bedoeld in best practice bepalingen 1.3.6 en 2.2.2.