



Arcadis N.V.  
t.a.v. de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen  
Postbus 7895  
1008 AB Amsterdam

Den Haag, 4 mei 2020

Betreft: VEB vragen AvA Arcadis N.V. 2020

**Alleen per e-mail: [ir@arcadis.com](mailto:ir@arcadis.com) en [jurgen.pullens@arcadis.com](mailto:jurgen.pullens@arcadis.com)**

Geacht bestuur, geachte raad van commissarissen,

De VEB hecht veel waarde aan een openbare dialoog van aandeelhouders met de vennootschap. Het komende seizoen van aandeelhoudersvergaderingen belooft een kwalitatieve impuls aan die dialoog te zullen geven vanwege nieuwe wet- en regelgeving die eisen stelt aan betrokkenheid van aandeelhouders en transparantie en verantwoording van vennootschappen.

De huidige situatie als gevolg van de Covid-19 pandemie heeft de omstandigheden radicaal doen kantelen. Een reguliere dialoog in persoon kan onder de huidige omstandigheden niet plaatsvinden.

De VEB rekent er echter op dat op virtuele wijze, in beeld en geluid, interactie tussen aandeelhouders en vertegenwoordigers van de vennootschap tijdens de vergadering mogelijk zal zijn.

Hieronder treft u een aantal vragen, waarvan wij graag inhoudelijke beantwoording tegemoet zien tijdens de eerstvolgende aandeelhoudersvergadering. Wij ontvangen deze antwoorden ook graag in schrift. Bovendien gaan wij ervan uit dat de vragen en daarop verstrekte antwoorden ook in de notulen worden opgenomen.

Allereerst vraagt de VEB uw aandacht voor enkele kwesties die de onderneming en haar stakeholders moeten helpen om de huidige crisis zo goed als mogelijk het hoofd te bieden. U treft deze aandachtspunten in het separaat bijgesloten document 'Algemene aandachtspunten in crisistijd'.

### **VEB vragen**

#### **Agendapunt 2. Verslag van de Raad van Commissarissen over het boekjaar 2019**

1. Op 4 maart jl. maakte Arcadis bekend dat cfo Sarah Kuijlaars twee jaar na aantreden haar functie heeft neergelegd.
  - a. Kan de Raad van Commissarissen ("RvC") een betekenisvolle toelichting geven op dit onverwachte vertrek?

- b. Komt Kuijlaars in aanmerking voor een vertrekvergoeding? Zo ja, zal deze de contractuele vertrekvergoeding van één basissalaris plus de opzegtermijn (drie maanden) bedragen?
    - c. Wat is de stand van zaken in de zoektocht naar een nieuwe cfo?
  2. Het project ALEN heeft Arcadis veel managementaandacht en geld gekost.
    - a. Hoe heeft het volgens de RvC zover kunnen komen? Hebben de checks and balances wel goed gefunctioneerd? Wat is de oorzakenanalyse van de RvC over ALEN, en wat zijn de lessons learnt?
    - b. Commissarissen zijn medeverantwoordelijk voor de gang van zaken rond ALEN. Hebben één of meer, in het bijzonder langer zittende, commissarissen overwogen op te stappen? Waarom is geen enkele commissaris afgetreden?
  3. De RvC meldt in zijn verslag onder andere dat de RvC in 2020 meer nadruk zal leggen op 'risk related supervision'. Kan de RvC dit nader concretiseren, zowel voor wat betreft de aanleiding voor dit voornemen als de wijze waarop de RvC invulling gaat geven aan dit aandachtspunt?

### **Agendapunt 3. Verslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2019**

#### **Coronapandemie, scenario's en stresstesten**

4. In het jaarverslag 2019 geeft Arcadis voor 15 risicofactoren een omschrijving en de mitigerende maatregelen die zijn getroffen. Arcadis meldt tevens wat voor ieder van die risicofactoren de risicotrend is geweest ten opzichte van vorig jaar.
  - a. Heeft Arcadis naar aanleiding van de coronapandemie inmiddels stresstesten uitgevoerd? Zo ja, wat is de verwachte impact op de operationele resultaten en de kasstroom, liquiditeit en solvabiliteit?
  - b. Als de beoordeling van de risicofactoren, de mitigerende maatregelen en de risicotrend vandaag opnieuw zou worden uitgevoerd, voor welke risicofactoren zou de risicotrend en mitigerende acties dan veranderen, en waarom?
5. Is in het worst-case scenario de continuïteit gewaarborgd? Blijft Arcadis in dit scenario aan de bankconvenanten voldoen? In welk scenario dreigt op termijn een serieuze liquiditeitskrapte, of zelfs tekort?
6. Heeft Arcadis de beschikking over voldoende kredieten (is de bestaande headroom toereikend en kan aanvullende financiering worden aangetrokken), bankgaranties en kredietverzekeringsslimieten?
7. Zijn er clausules in lopende contracten opgenomen waardoor claims zijn te verwachten vanwege niet tijdige leveringen?

8. Heeft Arcadis een bepaalde categorie opdrachtgevers waarvan het waarschijnlijk is dat deze in financiële problemen geraken als gevolg van de coronapandemie?
9. Wat betekent de pandemie - en de redelijkerwijs te verwachten nasleep daarvan - voor de strategie van Arcadis?

#### ALEN

10. Arcadis heeft een voorziening getroffen voor alle afgegeven garanties voor ALEN.
  - a. Zijn er straks, in de nasleep van de Covid-19 crisis, toereikende kredietfaciliteiten beschikbaar om de afgegeven garanties van 93 miljoen euro te voldoen?
  - b. Kan Arcadis na betaling van alle gegarandeerde bedragen aan de gestelde financiële bankconvenanten voldoen?
11. Zijn er nog additionele middelen of garantiestellingen nodig van Arcadis aangezien ALEN immers geen positieve cashflow genereert? Zo ja, hoeveel (naar beste inschatting)?
12. Kan Arcadis nu volledig de handen aftrekken van ALEN, of zijn op basis van lokale wet- en regelgeving dan nog aansprakelijkheden mogelijk?
13. Zijn de installaties niet te ontmantelen c.q. kunnen deze geen alternatieve aanwending krijgen?

#### Agendapunt 4. Jaarrekening 2019

14. Ultimo 2019 was sprake van een verslechtering van de debiteurentermijn (DSO). Dit cijfer is inclusief het onderhanden werk. Ook in Q1 2020 is de nettowerkkapitaalratio (verder) opgelopen. Arcadis wijst daarbij vooral op inefficiënties bij de facturering veroorzaakt door de migratie naar een gecentraliseerd ERP-systeem in Noord-Amerika.
  - a. In het jaarverslag 2018 was vermeld dat de Oracle-implementatie in het Verenigd Koninkrijk, China en het Midden-Oosten in 2020 zijn beslag zou krijgen. Ten aanzien van Continentaal Europa is in de Q1 2020 analistencall aangegeven dat in deze regio de implementatie nog moet plaatsvinden.

Betekent dit dat de Oracle-implementatie in het Verenigd Koninkrijk, China en het Midden-Oosten inmiddels volledig is geëffectueerd?
  - b. Indien dat het geval is, waarom is de Oracle-implementatie dan pas in Noord-Amerika tot een probleem geworden. Is dit niet eerder gesignaleerd? Zijn in Noord-Amerika en in Continentaal Europa andere contractvoorwaarden van toepassing?
  - c. Binnen het DSO-cijfer blijkt het onderhanden werk de oorzaak voor het oplopen van de werkkapitaalratio. Kan Arcadis concreet aangeven welke onderdelen van het factureringsproces nog niet goed lopen?



- d. In het verlengde hiervan: is het issue slechts het niet tijdig versturen van rekeningen door Arcadis als gevolg van onvolkomenheden in de eigen administratie? Of spelen hier ook discussies met klanten een rol over het door Arcadis geleverde werk, bijvoorbeeld claims en meerwerkdiscussies?
  - e. Tast de vertraging bij de implementatie van het ERP-systeem ook de debiteurenbewaking aan, met oninbare vorderingen tot gevolg?
15. De *net revenues* maken voor het tweede jaar op rij een kleiner deel uit van de *gross revenues*. Wat is daarvan de oorzaak? Is dat beleid?
16. In 2019 is 32 miljoen euro aan positieve koersverschillen verantwoord onder het eigen vermogen. De afgelopen jaren laat deze post bovendien een volatiel beeld zien. Wat is de precieze oorzaak van deze verantwoorde koersverschillen?
17. Waarop hebben de transacties met *non-controlling interests*, die leiden tot een afboeking op het eigen vermogen van 15,7 miljoen euro, betrekking?

#### Vragen aan PricewaterhouseCoopers (PwC)

18. Uit de controleverklaring blijkt dat PwC de benchmark voor het bepalen van de hoogte van de materialiteit heeft gewijzigd. Dat was vorig jaar nog de winst vóór belasting (*profit before tax*), maar bij de jaarrekeningcontrole 2019 is de benchmark gewijzigd in *net revenues*. In absolute bedragen betekent dat een verhoging van de materialiteitsgrens van 5 miljoen euro naar 12 miljoen euro. In de ogen van de VEB is dit een substantiële wijziging.
- a. Waarom meent PwC dat een winstmaatstaf (*'profitability measure'*) dit jaar niet langer geschikt was om de materialiteit te bepalen?
  - b. Hoe valt deze hogere materialiteit te rijmen met specifieke risicofactoren rond Arcadis, bijvoorbeeld het nog onvoldoende kunnen bogen op een stabiel trackrecord, het opereren in een dynamische omgeving en een op onderdelen decentrale organisatie?
  - c. Wat betekent de hogere materialiteitsdrempel voor de kwaliteit van de accountantscontrole?
  - d. Kan PwC concreet toelichten waarom de controle grofmaziger kon worden uitgevoerd?
  - e. Op welke wijze heeft PwC de prestatiematerialiteit (*performance materiality*) voor specifieke onderdelen bepaald?
  - f. Hoe hoog was deze materialiteit? Welke onderdelen van de jaarrekening zijn gecontroleerd op basis van deze prestatiematerialiteit, en waarom?
19. De migratie van lokale ERP-systemen naar het gecentraliseerde Oracle ERP-systeem vormde voor PwC geen *key audit matter*. Een dergelijke migratie is een belangrijk onderdeel van het



transformatieproces van Arcadis. Bovendien leidde deze migratie ultimo 2019 tot een oplopend werkkapitaal.

- a. Waarom heeft PwC mede gelet op deze factoren de Oracle-implementatie niet als *key audit matter* aangemerkt?
  - b. Op welke wijze heeft PwC deze Oracle-implementatie - en de consequenties die deze heeft gehad voor de organisatie - in de audit dan wel precies geadresseerd?
  - c. Heeft PwC beoordeeld of het betreffende bedrijfsonderdeel wel volledig 'in control' is gebleven?
20. PwC heeft dit jaar in de controleverklaring niet langer een zogeheten fraudeparagraaf opgenomen. Vorig jaar gaf PwC daarin nog een toelichting op zijn risicobeoordeling ten aanzien van geïdentificeerde frauderisico's en de wijze waarop deze in de controle zijn geadresseerd.
- a. Waarom heeft PwC deze toelichtende paragraaf dit jaar niet in de controleverklaring opgenomen?
  - b. Arcadis is het afgelopen jaar niet wezenlijk veranderd voor wat betreft geografische aanwezigheid en operationele divisies. Waarom zou van de vorig jaar genoemde frauderisico's - in casu prestatiebeloningen bij verscheidene Arcadis-onderdelen en het risico van omkoping en corruptie in landen met een meer dan gemiddeld risicoprofiel - dit jaar dan niet langer sprake zijn?
  - c. Welke controlewerkzaamheden heeft PwC ten aanzien van deze frauderisico's verricht, en wat waren de verschillen ten opzichte van vorig jaar?

## **Agendapunt 8. Beloningsbeleid Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen**

### **a. Wijzigingen beloningsbeleid voor Raad van Bestuur**

21. De VEB heeft in eerdere AvA's aangegeven een voorstander te zijn van het opnemen van een ROIC-target, als maatstaf voor financiële waardecreatie, bij voorkeur als prestatiedoelstelling voor de lange termijn variabele beloning.

Een keuze voor een dergelijk criterium zou bovendien passen bij de financiële doelstellingen die Arcadis heeft geformuleerd. In het nieuw voorgestelde beleid is een ROIC-criterium echter niet opgenomen.

Heeft Arcadis dit wel overwogen, en waarom is er uiteindelijk toch niet voor gekozen?

22. Kan Arcadis toelichten welke duurzaamheidsfactoren de Sustainalytics-score behelst (d.w.z. in meer detail dan in de toelichting bij de AvA-agenda), en waarom deze factoren voor Arcadis relevant zijn?



### **Stemverklaring (graag voorlezen tijdens de AvA)**

De VEB hecht veel waarde aan een afgewogen beloningsbeleid. Een cruciaal onderdeel van een weloverwogen beloningsbeleid is de keuze voor prestatiedoelstellingen. Eén van de voor de variabele beloning bepalend criterium behoort het rendement op geïnvesteerd kapitaal te zijn. De VEB betreurt dat deze variabele geen plaats heeft gekregen in het voorgestelde beloningsbeleid. Na zorgvuldige afweging zal de VEB daarom tegen dit voorstel stemmen.

### **b. Beloningsbeleid voor Raad van Commissarissen**

23. De RvC introduceert een nieuw onderdeel voor het remuneratiebeleid van de RvC. Die moet de mogelijkheid bieden voor een aanvullende vergoeding indien de RvC beslist tot het instellen van een aanvullende commissie.

- a. Kan de RvC toelichten waarom is beslist om deze component in het remuneratiebeleid van de RvC op te nemen?
- b. Welke situaties/omstandigheden kunnen aanleiding vormen voor de RvC om te beslissen tot het instellen van additionele subcommissies?

### **Ter afsluiting**

De VEB is zich terdege bewust van de grote uitdagingen die u momenteel het hoofd moet bieden.

Wij wensen u alle sterkte in deze periode.

Met vriendelijke groet,

Vereniging van Effectenbezitters