

**Adres** Steenbokstraat 10  
Postbus 4142  
7320 AC Apeldoorn

**Telefoon** (055) 527 29 11

**E-Mail** [info@vallei-veluwe.nl](mailto:info@vallei-veluwe.nl)

**Website** [www.vallei-veluwe.nl](http://www.vallei-veluwe.nl)

## **Memo**

**Datum** 22 december 2021

**Afdeling** Bestuursadvisering en Strategie

**Onderwerp** plan van aanpak evaluatie BECH

### **1. Context**

Op 19 oktober 2021 is per besluit van de rechtbank het faillissement uitgesproken van Bio Energiecentrale Harderwijk BV (hierna: BECH). Het waterschap was 50% aandeelhouder in deze BV. De andere aandeelhouder was een private partij.

BECH gebruikte bestaande warmtestromen van de rwzi Harderwijk voor de vergisting van mest(overschot) en externe stromen. Met die vergisting produceerde de vennootschap maximaal 8 miljoen m<sup>3</sup> groen gas per jaar en zette digestaat (bodemverbeteraar) af in het buitenland. Hiermee leverde de energiecentrale een bijdrage van 30% aan de energieneutraliteit van het waterschap.

Het faillissement is voor het waterschap zeer teleurstellend. Onze inzet om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheidsdoelen zijn op dit moment op deze plek mislukt. Dat heeft veel geld, tijd en inzet gekost. Het faillissement van BECH vraagt daarom om een gedegen evaluatie. Onder meer bij het algemeen bestuur en het college van d&h leeft de behoefte aan een goed gesprek hierover en de wens lering te trekken uit het geheel. De insteek van de evaluatie heeft daarmee niet het karakter van afrekenen maar is gericht op verbeterpunten.

In dit plan van aanpak wordt een basis beschreven, die kan worden gehanteerd als kaders voor en het proces van de uit te voeren evaluatie. In twee klankbordgroepen is gereflecteerd op de invulling van de evaluatie. De input uit deze klankbordgroepen is verwerkt in dit plan van aanpak. Dit plan van aanpak wordt in een volgende fase van het onderzoek nader uitgewerkt.

### **2. Doel van het onderzoek**

De doelstelling van het onderzoek is drieledig:

1. Inzicht in de oorzaken van het faillissement. Als basis voor het onderzoek is het nodig om in kaart te brengen wat de factoren waren, die hebben geleid tot het faillissement. Accenten hierbij zijn o.a.: businesscase, risico inschatting en -afweging

in relatie tot doelstellingen. Kanttekening daarbij is dat de reikwijdte en mate van detail van informatie beperkt wordt door de bevoegdheden vanuit de rol van aandeelhouder. Zie hierover meer in paragraaf 3.

2. Inzicht in (de werking van) de governance. Met governance wordt bedoeld zowel de governance van de B.V. (aandeelhouder-Raad van Commissarissen-directie BECH) als de governance binnen de rol van aandeelhouder (dagelijks bestuur – algemeen bestuur). Op basis van de argumenten om te kiezen voor deze governance kan onderzocht worden hoe de werking in de praktijk verliep. Accenten hierbij zijn o.a.: informatievoorziening, rolneming waterschap en beïnvloedingsmogelijkheden ontwikkelingen (waren de verantwoordelijkheden helder en passend en bood het aan het algemeen bestuur voldoende handvatten voor het uitvoeren van zijn controlerende rol).
3. Op basis van deze reconstructie trekken we lessen uit en leren over deze publiek – private samenwerking om deze nu en in de toekomst te benutten.

Deze doelstellingen kunnen vanuit twee perspectieven worden benaderd:

- voorbereiding en besluitvorming: op basis van welke informatie en argumenten zijn in 2016 besluiten genomen;
- uitvoering: hoe verliep de werkelijkheid en in hoeverre komt deze overeen met de inschatting tijdens de voorbereiding en besluitvorming. In hoeverre is tijdens de voorbereiding en besluitvorming geanticipeerd op factoren die zich tijdens de uitvoering daadwerkelijk voordeden.

### **3. Afbakening**

De kaders van het onderzoek worden in dit plan van aanpak geschetst. Daarbij is het belangrijk om te onderkennen dat het onderzoek wordt geïnitieerd door het waterschap in de rol van aandeelhouder. Dat heeft consequenties voor de reikwijdte van het onderzoek. Zo is bijvoorbeeld toezicht op het gevoerde beleid door de directie van BECH voorbehouden aan de Raad van Commissarissen en valt niet onder de bevoegdheid van de aandeelhouder. Hierna worden de verschillende rollen binnen de gehanteerde governance van de B.V. geduid.

#### *Verantwoordelijkheden en bevoegdheden*

Op 28 september 2016 heeft het algemeen bestuur besloten tot de oprichting van de BECH. Tevens heeft het algemeen bestuur onder meer besloten om:

- Heemraad B.J. van Vreeswijk te mandateren om namens Waterschap Vallei en Veluwe zitting te nemen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor Bio Energiecentrale Harderwijk B.V.;
- In te stemmen dat het college van dijkgraaf en heemraden vooraf de benoeming van de commissaris fiatteert die namens Waterschap Vallei en Veluwe zitting neemt in de Raad van Commissarissen van de Bio Energiecentrale Harderwijk B.V.;
- Directeur de heer ing. D.J. Tilkema te mandateren om namens Waterschap Vallei en Veluwe zitting te nemen in het bestuur van Bio Energiecentrale Harderwijk B.V.;

- In te stemmen dat de bevoegdheid om stemrecht uit te oefenen en goedkeuringsbesluiten te nemen wordt gemandateerd aan het college van dijkgraaf en heemraden;
- Te besluiten dat de bevoegdheid om stemrecht uit te oefenen en goedkeuringsbesluiten te nemen door het college van dijkgraaf en heemraden niet onder gemandateerd kunnen worden, behoudens aan de leden van het college van dijkgraaf en heemraden.

#### Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De Algemene vergadering van Aandeelhouders (hierna: AvA) bestaat uit de aandeelhouders en is het hoogste orgaan binnen een vennootschap. Aan de AvA komen in beginsel alle bevoegdheden toe die niet aan de directie of anderen is toegekend. Anders dan directie en commissarissen hoeft een aandeelhouder zich niet te richten op het belang van de vennootschap en haar onderneming.

De directie en de RvC moeten de AvA alle relevante informatie geven, tenzij een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet. De AvA maakt geen beleid; dat is voorbehouden aan de directie van de vennootschap. De directie van de onderneming is verplicht om ten minste eenmaal per jaar verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders. Daartoe roept de directie, op de wijze zoals dat in de statuten is voorgeschreven, de aandeelhouders in vergadering tezamen. In deze vergadering doet de directie verslag van de gang van zaken.

#### Raad van Commissarissen

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. In de statuten van de BECH zijn de taken en de bevoegdheden van de Raad van Commissarissen beschreven. De Raad van Commissarissen heeft tot taak:

- a) Toezicht te houden op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming;
- b) De directie met raad terzijde te staan;
- c) Te besluiten of er een impasse in de besluitvorming van de directie of de Algemene Vergadering is ontstaan die verkoop van aandelen door een aandeelhouder aan een andere aandeelhouder(s) noodzakelijk maakt en alle in verband daarmee noodzakelijke besluiten te nemen.

#### Directie BECH

Uit de statuten van BECH volgt dat de gezamenlijke directie de vennootschap vertegenwoordigt. Voor een aantal besluiten is voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist. Bij de vervulling van hun taak richt de directie zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

#### 4. Interviews

De belanghebbenden in relatie tot dit onderzoek kunnen worden onderscheiden in onderstaande stakeholders. Daarbij is rekening gehouden met de rollen zoals beschreven in de vorige paragraaf. Bovendien moeten we ons ervan bewust zijn dat personen geïnterviewd kunnen worden voor zover zij binnen de bestuurlijke bevoegdheid van het waterschap vallen. Dat betekent ofwel benoemd door of werkzaam in opdracht van het waterschap.

Wie	Perspectief	Belang/rol
Algemeen bestuur	voorbereiding/ besluitvorming en uitvoering	Kaderstelling (besluitvorming), controlerende rol voor wat betreft rol aandeelhouder
College van d&h	voorbereiding/ besluitvorming en uitvoering	Instemming met bevoegdheid om stemrecht uit te oefenen in AvA, belang aandeelhouder
Portefeuillehouder	uitvoering	Uitvoering rol aandeelhouder o.b.v. mandaat AB, deelnemer AvA o.b.v. mandaat college van d&h, belang aandeelhouder
Raad van Commissarissen	uitvoering	Toezichthouder directie BECH, behartiger belangen BECH en overige stakeholders
Directie BECH	uitvoering	Dagelijkse bedrijfsvoering en beleid
Adviseurs waterschap en extern	voorbereiding en besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurlijke advisering, voorbereiding</li> <li>• Inhoudelijke advisering, voorbereiding</li> </ul>
IPM team	voorbereiding/ besluitvorming en uitvoering	Verantwoordelijk voor projectmanagement en realisatie bouw installatie inclusief risicomanagement
Adviseurs	uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advisering directeur BECH</li> <li>• Advisering directie en bestuur waterschap in de rol van aandeelhouder</li> </ul>

#### 5. Werkwijze

Voor de aansturing (opdrachtgeverschap) van de evaluatie zijn verschillende alternatieven mogelijk, die worden toegelicht in de discussienota. De invulling van de rol van opdrachtgever in onderstaande tekst is afhankelijk van de keuze die op basis van de discussienota wordt gemaakt.

De opdrachtgever wordt in zijn werkzaamheden ondersteund door de secretaris-directeur. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een extern onderzoeksbureau om daarmee de benodigde expertise en onafhankelijkheid te waarborgen.

Voor de evaluatie worden vier fases onderscheiden, de fase van verkenning, selectie, opdracht en resultaat.

#### I. Verkenning

In de verkenningfase werkt de opdrachtgever het plan van aanpak verder uit. In deze fase wordt ook de scope van de evaluatie nader ingevuld en geïnventariseerd welke vragen beantwoord moeten worden, de zogeheten vraagarticulatie. Daarbij wordt rekening gehouden met de kaders in dit plan van aanpak.

#### II. Selectie

De verkenning is van belang voor de selectie van een extern gespecialiseerd bureau, dat aan de hand hiervan invulling kan geven aan de evaluatiemethodiek, -aanpak en -uitvoering. Aan de hand van het uitgewerkte plan van aanpak vraagt de opdrachtgever minimaal twee offertes op bij externe onderzoeksbureaus. De keuze van het onderzoeksbureau is unaniem ten behoeve van het draagvlak voor de onderzoeksresultaten.

#### III. Opdracht

In deze fase wordt de opdracht uitgevoerd door een extern gespecialiseerd bureau, op basis van een door hen voor te stellen aanpak, methodiek en uitvoering.

#### IV. Resultaat

In deze fase rapporteert het onderzoeksbureau over de resultaten, conclusies en adviezen. De opdrachtgever rapporteert over de onderzoeksresultaten (met eventuele aanbevelingen) aan het algemeen bestuur.

- In het geval het college van d&h de evaluatie uitvoert (variant 1) worden de bevindingen eerst met de klankbordgroep afgestemd en vervolgens voorgelegd aan het algemeen bestuur.
- Als een tijdelijke commissie de evaluatie uitvoert (variant 2), dan stelt de tijdelijke commissie het college van d&h in de gelegenheid om een reactie te formuleren op de resultaten. De bevindingen en de reactie van het college van d&h worden vervolgens aan het algemeen bestuur gezonden.
- In variant 3 (fase 1 door tijdelijke commissie en fases 2 en 3 door college van d&h) stelt de tijdelijke commissie het college van d&h in de gelegenheid om een reactie te formuleren op de resultaten. De bevindingen en de reactie van het college van d&h worden vervolgens aan het algemeen bestuur gezonden.

De bevindingen dienen als basis voor het gesprek dat het algemeen bestuur en het college van d&h met elkaar voeren om tot een gedeeld beeld te komen over de lessen die we kunnen trekken voor de toekomst.

### **6. Planning**

De voorgestelde planning wordt opgebouwd rond de genoemde fases. We voorzien dat de verkenning- en selectiefase de periode februari - maart 2022 zal beslaan. De uitvoering van de evaluatie door het externe bureau op basis van de opdracht fase loopt van april tot en met juni 2022. De resultaatsfase: we stellen ons tot doel om in juli 2022 de rapportage met elkaar te kunnen bespreken en de te trekken lessen met elkaar te kunnen vaststellen.