

# Plan van Aanpak onderzoek evaluatie BECH

*"Achteraf weet je altijd alles van tevoren!"*

## 1 Aanleiding

De 21 waterschappen in Nederland zijn overheidsorganisaties die van oudsher verantwoordelijk zijn voor: bieden van veiligheid tegen water; zorgen voor voldoende schoon water en verontreinigd water weer zuiveren. Water is ook verbonden aan de uitdagingen waar we voor staan: klimaatverandering en energietransitie en water als structurerend element in de ruimtelijke ordening. Het strategisch document: De Blauwe Omgevingsvisie 2050 van waterschap Vallei en Veluwe, verbindt water naast de kerntaken expliciet aan klimaatverandering, de energietransitie, circulaire economie en aan samenwerking met partners.

De waterschappen in Nederland dragen gezamenlijk bij aan de doelstellingen die in het Klimaatakkoord zijn vastgelegd. Een van die doelstellingen is gekoppeld aan de doelstelling die Nederland heeft inzake het terugdringen van CO<sub>2</sub> uitstoot verbijzondert naar het doel in 2030 energieneutraal te zijn.

Naast veel andere projecten om aan deze doelstelling bij te dragen, heeft het waterschap in 2016 besloten de Bio Energie Centrale in Harderwijk te bouwen, gezamenlijk met een private partner in een publiek private samenwerking, in dit rapport verder als BECH aangeduid.

Op 19 oktober 2021 is, na het verzoek van de aandeelhouders, per besluit van de rechtbank het faillissement uitgesproken Bio Energie Centrale Harderwijk B.V. Het waterschap was 50% aandeelhouder in deze B.V. De andere aandeelhouder was de firma Jan Bakker Duurzaam Midden B.V., ook voor 50% van het belang.

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 BECH een bijdrage van 30% aan de energieneutraliteit van het waterschap.

Het faillissement is voor het waterschap zeer teleurstellend. De inzet om met dit project een bijdrage te leveren aan de doelen is nu mislukt. Dat heeft veel geld, tijd en inzet van mensen gekost. Het faillissement van BECH vraagt daarom om een gedegen evaluatie. Binnen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur bestaat de dringende behoefte lering te trekken uit het geheel voor de toekomst en voor andere waterschappen.

Het waterschap participeerde als aandeelhouder in BECH, maar is tevens grondeigenaar en vergunningverlener.

Het algemeen bestuur van Waterschap Vallei en Veluwe wil vanuit deze drie rollen een onderzoek doen naar het faillissement.

Het algemeen bestuur van Waterschap Vallei en Veluwe heeft op 5 februari 2022:

- besloten leidend te zijn in het uitvoeren van de evaluatie;
- een tijdelijke Commissie evaluatie BECH ingesteld, die onderzoek doet naar de

- achtergronden en oorzaken van het faillissement;
- de Verordening voor deze tijdelijke Commissie evaluatie BECH vastgesteld;
- tevens vastgelegd dat gedurende de onderzoeksperiode procesmatige informatie over de voortgang van het onderzoek volstaat;
- budget beschikbaar gesteld om een daartoe geëigend bureau de Commissie evaluatie BECH in haar werkzaamheden te ondersteunen;
- uitgesproken in het kalenderjaar 2022 over de resultaten van de voorgenomen evaluatie te willen besluiten;
- belangrijk aandachtspunt vastgesteld: 'evalueren om te leren'.

Het algemeen bestuur heeft de tijdelijke Commissie evaluatie BECH vervolgens opdracht gegeven een plan van aanpak op te stellen en dit plan aan het algemeen bestuur ter goedkeuring voor te leggen. Deze goedkeuring wordt vervolgens gezien als de opdracht om het evaluatieonderzoek uit te voeren.

De Commissie evaluatie BECH heeft in haar eerste bijeenkomst besloten advies in te winnen vanuit twee expertrollen om het fundament voor het op te stellen plan van aanpak stevig te bouwen:

- Juridisch advies (Hekkelman Notarissen en Advocaten) gezien het uitgesproken maar nog niet afgehandelde faillissement van de onderneming;
- bestuurskundig advies.

De adviezen zijn in dit plan van aanpak verwerkt.

## 2 Rolopvatting tijdelijke Commissie evaluatie BECH

De tijdelijke Commissie evaluatie BECH voert het onderzoek uit, maar laat de werkzaamheden door een onderzoeksbureau doen. Het onderzoeksbureau voert het secretariaat van Commissie evaluatie BECH en vervult namens Commissie evaluatie BECH een onderzoeksfunctie. Commissie evaluatie BECH heeft ook de mogelijkheid interviews te houden, in afstemming en overleg met het onderzoeksbureau. Het rapport wordt uitgebracht door Commissie evaluatie BECH.

## 3 Deskundigen advies

### Juridisch

Over de juridische aspecten van het onderzoek is door Hekkelman Notarissen en Advocaten geadviseerd.

Samenvattend stelt Hekkelman dat enkel middels het bijeenroepen van een of meerdere Algemene Vergadering(en) van Aandeelhouders de betrokken aandeelhouders, bestuurders/directeuren en commissarissen (van de failliete Bio Energie Centrale Harderwijk B.V.) door Commissie evaluatie BECH kunnen worden bevestigd (zie bijlage 1). Dit heeft impact op de planning en voortgang van het onderzoek.

### Bestuurskundig

Het onderzoek wordt uitgevoerd door Commissie evaluatie BECH, met ondersteuning van een extern onderzoeksbureau, dat ten behoeve van dit onderzoek zal worden geselecteerd.

De tijdelijke commissie heeft geen specifieke bevoegdheden bij de uitvoering van het onderzoek.

Aspecten	Commissie evaluatie BECH
Medewerking derden	Vrijwillig
Interactie met derden	Betrokkenen spreken/interviewen
Status interviews	Vraaggesprek met alle ruimte voor de geïnterviewde
Gezag van commissie	Maatschappelijke ervaring en bestuurlijke inzicht

Het algemeen bestuur heeft als belangrijk thema 'evalueren om te leren' vastgesteld.

Dan zijn de volgende aspecten belangrijk:

Aspecten	Vooral leren
Logica	Zoeken naar mechanismen en patronen die helpen te begrijpen waarom het is gegaan zoals het is gegaan.
Complexiteit	Begrijpen kan uiteindelijk ook eenvoudig doorslaan in begrip tonen, waardoor weinig wordt geleerd. Leren doet weldegelijk pijn.

Ten aanzien van opzet en uitvoering van het onderzoek wordt geadviseerd:

1. De focus van het onderzoek
2. De opzet van het onderzoek

## 4 Focus van het onderzoek

Het algemeen bestuur van het waterschap wil evalueren om te leren. Dan is een bredere aanpak van de evaluatie noodzakelijk.

Immers, Waterschap Vallei en Veluwe wilde door te participeren in de BECH een belangrijk deel van de eigen, politieke en maatschappelijke doelstellingen van duurzame energieopwekking realiseren.

De centrale vragen die beantwoord moet worden zijn: Was een faillissement te voorkomen? Welke omstandigheden hebben bijgedragen aan het faillissement en vooral wat leren we van dit project met het oog op de toekomst voor nieuwe projecten die moeten bijdrage aan de doelstellingen van het waterschap?

Begrijpen wat is misgegaan en daarvan leren maakt het nodig met een ruime blik naar het initiatief BECH en het project BECH te kijken:

- Breder kijken naar bijvoorbeeld wat de overwegingen en afwegingen destijds waren om te participeren in dit project en of die overwegingen en afwegingen in het licht van de situatie die nu is ontstaan terecht waren (bijvoorbeeld: wat was wel helder in beeld en wat werd alleen op de achtergrond gezegd of kwam als zwak signaal niet op tafel?);
- Wie was betrokken bij de beslissingen in de periode vanaf 2015 (en wie niet) en hoe is daar met de wijsheid van nu op terug te kijken (bijvoorbeeld: in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden);
- En wanneer zijn welke inzichten en ideeën op tafel gekomen die het proces van start tot faillissement hebben bepaald en of is daar achteraf nog iets van te leren (bijvoorbeeld: blinde vlekken, over-enthousiasme, verkeerde timing en tijdhorizon).

Op deze wijze het onderzoek uitvoeren kan inzicht opleveren in:

- welke alternatieve vormen er zijn of zouden kunnen zijn om in de toekomst een vergelijkbare politieke, maatschappelijke doelstelling te realiseren (weer met een B.V., of een andere structuur binnen een B.V. of anders, hoe dan?);
- de rol van het waterschap in bredere zin, zowel ambtelijk als bestuurlijk;
- de markt- en technische omstandigheden die tot het faillissement hebben geleid.

De verantwoordelijkheid voor het project komt ook aan de orde, maar bepaalt niet op voorhand de wijze van onderzoek naar de oorzaken van een faillissement. Evalueren om te leren is het hoofddoel.

Commissie evaluatie BECH kan onderscheid maken tussen twee soorten doelstellingen:

1. Onderzoek om te oordelen over het gebeurde (het mislukken van de realisatie van een politiek, maatschappelijk doel) en;
2. Onderzoek om van het gebeurde te leren.  
In de praktijk zijn doorgaans beide aan de orde. Het gaat om het vinden van een goede balans.

Het algemeen bestuur neemt het onderzoek 'om te leren' als leidraad.

## 5 De opzet van het onderzoek

### Scope

De opzet van het onderzoek gaat (veel) verder dan enkel toezien op het handelen en functioneren van de structuren binnen BECH. Ook de contextuele factoren, ontwikkelingen binnen de organisaties van de aandeelhouders en politieke en maatschappelijke ontwikkelingen worden in het onderzoek meegenomen. Een bredere scope van het onderzoek ziet uit er als volgt uit:

- a. Een korte schets van de contextuele ontwikkelingen
- b. Het project, de business case en de exploitatie van de BECH
- c. De interne governance
- d. De externe governance

#### ad a Contextuele ontwikkelingen

Hierbij gaat het om de vraag welke ontwikkelingen in de samenleving en politiek aan de orde zijn die van invloed zijn geweest op het faillissement. Van stijgende grondstofprijzen tot toenemende concurrentie en vertragingen in processen door politieke onenigheid. Het faillissement lijkt voornamelijk de meest tastbare aanleiding waarom het niet is gelukt het politieke en maatschappelijke doel van het waterschap te realiseren. Maar waaraan ligt dat eigenlijk? Zonder een korte schets van de contextuele ontwikkelingen wordt het bijvoorbeeld lastig om te begrijpen of participatie in een B.V. als zodanig een goed idee is in de toekomst.

#### Ad b Het project, de business case en de exploitatie van de BECH

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. Aandachtspunten hierbij zijn o.a.: ontwerpkeuze en bouw van de

installatie, businesscase, risico-inschatting en -afweging in relatie tot doelstellingen. Vanuit drie perspectieven wordt dit benaderd:

- voorbereiding en besluitvorming: op basis van welke aannames, informatie en argumenten en beschikbare budgetten zijn in 2016 besluiten genomen;
- (technisch) ontwerp en bouw van de installatie: is de installatie conform vastgesteld plan ook daadwerkelijk gebouwd en welke wijzigingen zijn eventueel tijdens de bouw doorgevoerd;
- exploitatie: hoe verliep de realisatie en exploitatie en in hoeverre komt deze overeen met de inschatting tijdens de voorbereiding en besluitvorming? In hoeverre is tijdens de voorbereiding en besluitvorming geanticipeerd op risico's en factoren die zich tijdens de uitvoering daadwerkelijk voordeden of zich konden voordoen en in hoeverre anticiperen mogelijk was? Wat is het effect geweest van de extra kredietverstrekkingen in het jaar voor faillissement?

#### Ad c De interne governance

Hierbij gaat het om de aansturing van BECH in de formele geledingen. Daarbij is het samenspel, de interactie tussen de verschillende gremia relevant.

Teveel nadruk op interne governance kan opleveren dat er een fout wordt gezocht of verwacht in de interne sturing, maar het kan ook gewoon pech zijn als gevolg van externe ontwikkelingen of een samenloop van externe ontwikkelingen en interne reacties daarop. Inzicht in (de werking van) de governance.

Met governance wordt bedoeld zowel de inrichting van de B.V. (aandeelhouder-Raad van Commissarissen-directie BECH-bedrijfsleider) als de governance binnen de rol van aandeelhouder (dagelijks bestuur – algemeen bestuur en de commissaris namens het waterschap).

Op basis van de argumenten om te kiezen voor deze governance wordt onderzocht 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?).

#### Ad d De externe governance

Hierbij gaat het om de aansturing en invloedsoefening door actoren van buiten. Dat kan gaan om de organisaties van de beide aandeelhouders, de ontwikkelingen in die organisaties en de wijze waarop dat van invloed is geweest op BECH. Ook is de vraag welke rol toezichthouders hebben gespeeld, in welke mate geldende regelgeving tot knelpunten heeft geleid en hoe daarmee is omgegaan. Hier doen ook de beide andere rollen van het waterschap ertoe (grondeigenaar en vergunningverlener), omdat vanuit deze beide rollen het waterschap ook invloed kan hebben gehad op de BECH en mogelijk het faillissement – waarmee de interferentie tussen de rollen van het waterschap een interessant vraagstuk is.

#### Werkwijze

De tijdelijke Commissie evaluatie BECH streeft ernaar om te begrijpen welke kennis en inzichten destijds aan de orde waren en hoe met die kennis en inzichten is omgegaan.

De volgende werkwijze wordt voorgesteld:

1. Uitvoeren van *fact finding* op basis van schriftelijke stukken (de paper trail). Door bij alle betrokken actoren de relevante stukken op te vragen kan de commissie een dossier opbouwen van de relevante gebeurtenissen. Uit deze documenten kan een chronologische feitenreconstructie worden geschreven.

De feitenreconstructie kan (vertrouwelijk) worden toegezonden aan betrokkenen voor hoor en wederhoor en om de mogelijkheid te bieden eventuele ontbrekende documenten aan te leveren.

Het verslag van de curator die het faillissement van de BECH heeft afgehandeld wordt in dit feitenrelaas betrokken.

2. Interviews met betrokkenen. In deze interviews kunnen beleving en betekenisgeving worden opgehaald van wat niet op papier staat, maar er wel toe doet (zie bijlage 2). Via de algemene vergadering van aandeelhouders kunnen vragen worden gesteld aan de commissarissen, het bestuur en de bedrijfsleiding van BECH.
3. Vanuit de feitenreconstructie en de interviews worden dynamieken, mechanismen, patronen gedestilleerd. In de uitwerking daarvan wordt zichtbaar gemaakt hoe de feiten, beleving en betekenisgeving tot uitdrukking komen in die dynamieken, mechanismen en patronen.
4. Vervolgens het bij elkaar brengen van alle materiaal in een rapportage waarin conclusies worden getrokken en lessen worden geleerd. Deze rapportages worden voor wederhoor (vertrouwelijk) voorgelegd aan de (belangrijkste) betrokkenen.
5. De tijdelijke Commissie evaluatie BECH rapporteert over de onderzoeksresultaten (met eventuele aanbevelingen) aan het algemeen bestuur. Daaraan voorafgaand stelt de tijdelijke Commissie evaluatie BECH de betrokkenen (waaronder portefeuillehouder van d&h, commissaris en directeur) in de gelegenheid om een zienswijze te formuleren op de rapportage. De rapportage en de zienswijzen worden vervolgens in het algemeen bestuur geagendeerd.  
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 Onderzoeksbureau

Commissie evaluatie BECH kiest voor het 'secretariaatsmodel'; zij laat zich voor het uitvoeren van het onderzoek bijstaan door een daartoe gespecialiseerd bureau.

Commissie evaluatie BECH heeft de opdracht van het algemeen bestuur een bureau te selecteren.

De secretaris heeft met een inschatting van de verwachte inzet van een bureau en op basis van de geldende aanbestedingsregels aangegeven dat bij minimaal drie bureaus een aanbieding moet worden gevraagd.

Op basis van een lijst met geschikte bureaus heeft Commissie evaluatie BECH vier bureaus geselecteerd om een offerte, op basis van dit concept plan van aanpak, uit te brengen:

Na ontvangst van de offertes is Commissie evaluatie BECH voornemens de twee best scorende bureaus voor een gesprek uit te nodigen, waarbij de beoogd consultant de aanpak van het bureau toelicht en wij met het beoogde team van het bureau kennis kunnen maken. Na deze presentaties wordt aan het best passende bureau / team de opdracht verstrekt om de tijdelijke Commissie evaluatie BECH te ondersteunen bij haar opdracht.

Selectiecriteria zijn:

- Deskundigheid (CV's + reflectie bureau op Plan van Aanpak)
- Ervaring (referenties onderzoeksteam + bureau)
- Vertrouwen in gepresenteerde aanpak
- Vertrouwen in onderzoeksteam
- Teamsamenstelling en urenverdeling

- Beschikbaarheid (doorlooptijd en flexibiliteit)
- Kosten (budget?)

De secretaris zal in zijn functie van directeur formeel de opdracht verstrekken, met mede ondertekening door de voorzitter van Commissie evaluatie BECH.

## 7 Planning

Het algemeen bestuur wenst de verantwoordelijk voor het afhandelen van het 'dossier BECH' in deze bestuursperiode af te ronden. Gezien de verkiezingen in het voorjaar van 2023 wordt deze termijn aangescherpt tot 'in dit kalenderjaar'.

	Tijdelijke commissie	Onderzoeksbureau
14 februari '22	advies Hekkelman advocaten en notarissen	
14 maart '22	advies aanpak vanuit bestuurskundig optiek	
1 april '22	concept plan van aanpak naar commissie 11 april	offerte-aanvraag naar 4 bureaus, met concept plan van aanpak
11 april '22	concept plan van aanpak ter bespreking in commissie	
21 april '22		offertes binnen, delen offerte(s) in commissie
22 april '22 , 15 uur	tijdelijke Commissie evaluatie BECH: - Selecteren bureau - bespreken juridisch advies	
25 april '22	Selectiegesprek bureaus	15.00 uur en 16.00 uur gesprek met selectie bureau(s)
25 april ' 22	- plan van aanpak als hamerstuk vaststellen in extra ab, na of voor commissie met jaarrekening - Zo mogelijk keuze bureau meedelen	
26 april '22	start evaluatie	
29 april ' 22		opdracht aan bureau
4 juli '22	tussenbericht in ab	fact finding gereed
26 september '22	tussenbericht in ab	rapport gereed
1 oktober '22	evaluatie gereed voor aanbieden aan college d&h en algemeen bestuur	Bureau geeft toelichting aan de commissie

?? oktober '22	advies en bevindingen portefeuillehouder d&h	
24 of 31 oktober '22	commissie vergadering ab	
21 november '22	behandeling evaluatierapport in het algemeen bestuur opheffing tijdelijke Commissie evaluatie BECH	Bureau is aanwezig

## 8 Communicatie

De tijdelijke Commissie evaluatie BECH is gemandateerd het onderzoek in redelijke beslotenheid uit te voeren.

Voortgangsmeldingen in het algemeen bestuur zijn procesmatig en zijn in de planning in § 6 opgenomen. De voorzitter van Commissie evaluatie BECH rapporteert.

De voorzitter houdt met enige regelmaat de portefeuillehouder evaluatie BECH van college d&h procesmatig op de hoogte over de voortgang gedurende het onderzoek.

De uitnodiging voor gesprekken en interviews met betrokkenen, worden door het onderzoeksbureau verzorgt.

Het is mogelijk dat een Algemene Vergadering van Aandeelhouders van BECH B.V. bijeengeroepen moet worden. Dan verzoekt de voorzitter, danwel de secretaris van de tijdelijke Commissie evaluatie BECH het bestuur dan wel de commissarissen van de onderneming een dergelijke vergadering uit te roepen en deze vergadering, conform de statuten van de onderneming voor te bereiden.

## 9 Bijlagen

- 1 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- 2 Lijst interviews
- 3 Tijdelijke Commissie evaluatie BECH

commissie/130422



## BIJLAGE 1 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Ten tijde van de oprichting van de onderneming hebben beide aandeelhouders besloten

- Een gezamenlijke directie aan te stellen door ieder 1 directeur te benoemen
- Een raad van commissarissen in te stellen, met namens iedere aandeelhouder een commissaris en een onafhankelijke derde commissaris als voorzitter.

Op 28 september 2016 heeft het algemeen bestuur besloten tot de oprichting van de BECH.

Tevens heeft het algemeen bestuur 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 BioEnergie Centrale 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 Energie Centrale 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 Energie Centrale 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.

Op 10 juli 2017 heeft het college van dijkgraaf en heemraden goedkeuring verleend aan de benoeming van de heer F. Wehkamp tot commissaris A van Bio Energie Centrale Harderwijk B.V. door de vergadering van houders van Aandelen A. Aan heemraad Van Vreeswijk is mandaat verstrekt om namens het waterschap te stemmen in de vergadering van houders van Aandelen A tot benoeming van commissaris A.

Het algemeen bestuur heeft op 27 september 2021 de heer Op de Coul benoemd als tijdelijk bestuurder/directeur van BECH bv, namens het Waterschap.

### Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In boek 2 van het burgerlijk wetboek en de statuten zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA), raad van commissarissen en directie (bestuur) vastgelegd. De statuten zijn op aanvraag beschikbaar. Hierin worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor faillissement beschreven.

Het faillissement betekent niet dat BECH direct ophoudt te bestaan. Deze blijft in stand, totdat het faillissement is afgewikkeld. Dit geldt eveneens voor de vennootschappelijke structuur en haar organen: het bestuur (de directie), de raad van commissarissen en de AvA. Wel verandert functioneel hun rol. Het bestuur kan niet langer handelingen van beheer of beschikking verrichten ten aanzien van het vermogen. Dat is de bevoegdheid van de curator.

Hekkelman Advocaten heeft op 10 februari 2022 een notitie opgesteld waarin onder meer wordt ingegaan op de positie en bevoegdheden van een aandeelhouder in een faillissement. Deze notitie is op aanvraag beschikbaar.

## BIJLAGE 2 Interviews

De belanghebbenden in relatie tot dit onderzoek kunnen worden onderscheiden in onderstaande stakeholders. Daarbij is rekening gehouden met de rollen zoals beschreven in dit plan van aanpak.

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. Andere voor de evaluatie relevante personen kunnen op basis van hun vrijwilligheid bij de evaluatie betrokken worden.

Wie	Perspectief	Belang/rol
Algemeen bestuur	voorbereiding/ besluitvorming en uitvoering	Kaderstelling (besluitvorming), budget, controlerende rol voorwat 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 aandeelhouders BECH en overige stakeholders – onderneming
Directie BECH	uitvoering	Dagelijkse bedrijfsvoering en voorbereiden 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 derol van aandeelhouder</li> </ul>
Eventueel Curator	Afhandeling faillissement	

## BIJLAGE 3 Tijdelijke Commissie evaluatie BECH

Het algemeen bestuur heeft op 5 februari 2022 de volgende bestuursleden tot lid van de Commissie evaluatie BECH benoemd:

Marja van der Tas (CDA)

Astrid Meier (WN)

Henk Jan van Hartkamp (Lokaal Waterbeheer)

Carlo van Dijk (CU)

Henk Veldhuizen (ongebouwd, heemraad)

Luc Pennings (bedrijven)

Commissie evaluatie BECH heeft als voorzitter Luc Pennings gekozen.

Karl Blokland is secretaris en Nicolien Knapen is notuliste.

Het algemeen bestuur heeft de volgende richtlijnen meegegeven:

### *Taak*

De taak van de tijdelijke Commissie evaluatie BECH is het begeleiden en (laten) uitvoeren van de evaluatie BECH, waarbij zij rekening houdt met de geschetste kaders in het plan vanaanpak. De tijdelijke commissie heeft als eerste taak om een verdere praktische uitwerking te maken van het plan van aanpak en het selecteren van een extern onderzoeksbureau.

### *Werkwijze*

Het streven is om de tijdelijke Commissie evaluatie BECH periodiek bijeen te laten komen. 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, de fase van selectie, de fase van opdracht en de fase van resultaat.

#### I. Verkenning

In de verkenningsfase werkt de tijdelijke Commissie evaluatie BECH 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, dataan de hand hiervan invulling kan geven aan de evaluatiemethodiek, -aanpak en -uitvoering. Aan de hand van het uitgewerkte plan van aanpak vraagt de tijdelijke Commissie evaluatie BECH minimaal twee offertes op bij externe onderzoeksbureaus. De keuze van het onderzoeksbureau is > 80% (maximaal 1 lid niet voor) 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 tijdelijke Commissie evaluatie BECH rapporteert over de onderzoeksresultaten (met eventuele aanbevelingen) aan het algemeen bestuur. Daaraan voorafgaand stelt de tijdelijke Commissie evaluatie BECH de betrokkenen (waaronder college van d&h, commissaris en directeur) in de gelegenheid om een zienswijze te formuleren op de rapportage. De rapportage en de zienswijzen worden vervolgens in het algemeen bestuur geagendeerd.

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.

#### V. Planning

De voorgestelde planning wordt opgebouwd rond de genoemde fases. We voorzien dat de verkenning- en selectiefase van het bureau 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 resultaatfase: 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. Evenwel gaat een gedegen evaluatie voor het halen van deze termijn. Indien de termijn niet gehaald kan worden wordt het algemeen bestuur om verlenging van de opdracht verzocht.

(Noot 30 maart: inmiddels heeft het algemeen bestuur kennis genomen van de nieuwe planning die uitgaat van start onderzoek op 1 mei en 1 oktober gereed, waarna in het laatste kwartaal van 2022 de bestuurlijke besluitvorming kan plaatsvinden).