Marktconsultatieverslag

Nieuwe governance Delta Agrifood Business

Gemeente Bergen op Zoom

Kenmerk:	dCI-000531
Datum:	3 november 2026
Status:	Definitief

1. Inleiding

De gemeente Bergen op Zoom heeft het voornemen een aanbesteding voor 'een nieuwe governance Delta Agrifood Business' op te starten en heeft ter voorbereiding hierop een marktconsultatie georganiseerd.

Om verschillende scenario's ten aanzien van een nieuwe governance te kunnen schetsen en toetsen heeft de gemeente besloten een marktconsultatie te organiseren. Op deze manier wil de gemeente een realistisch beeld krijgen van de verschillende scenario's voor het DAB en er voor zorgen dat een eventuele tender conform de algemene beginselen van behoorlijk bestuur (o.a. gelijkheidsbeginsel) gevoerd wordt. De uitkomsten van deze marktconsultatie moeten bijdragen aan het bepalen van een passende strategie. Op de marktconsultatie zijn vier (4) schriftelijke reacties ontvangen. Daarnaast hebben drie (3) consultatiegesprekken plaatsgevonden.

2. Samenvatting van de antwoorden

Hieronder vindt u per vraag een samenvatting van de ingediende schriftelijke antwoorden inclusief de gegeven mondelinge toelichting tijdens de consultatiegesprekken.

1. **Wat is uw organisatieprofiel en op welke wijze ziet u daarom voor uw organisatie een betrokkenheid bij Delta Agrifood Business of de locatie?**

   Respondenten vertegenwoordigen verschillende typen organisaties, variërend van exploitatie- en vastgoedpartijen tot bedrijven die actief zijn binnen innovatie, voedseltransitie, kennisontwikkeling en netwerkvorming e/o een ruimte huren binnen DAB. De meeste respondenten hebben reeds een bestaande betrokkenheid bij het DAB of het regionale plantbased ecosysteem en zien het DAB als een belangrijke ontmoetings-, innovatie- en samenwerkingslocatie.

   De betrokkenheid wordt voornamelijk gezien vanuit een rol als gebruiker, exploitant, facilitator, verbinder binnen het innovatie-ecosysteem of als partij die activiteiten en netwerken kan versterken. Daarbij wordt het belang benadrukt van een locatie waar ondernemers, onderwijs, overheid en kennisinstellingen elkaar ontmoeten en gezamenlijk kunnen werken aan innovatie, ondernemerschap en de plantaardige eiwittransitie.

2. **Welke functies, faciliteiten of diensten zijn voor u essentieel om Delta Agrifood Business toekomstbestendig te maken en economisch levensvatbaar te houden?**

   Respondenten noemen een combinatie van fysieke voorzieningen, inhoudelijke programmering en netwerkfuncties als essentieel voor een toekomstbestendig DAB. Hierbij wordt verwezen naar flexibele werk- en ontmoetingsruimten, vergader- en evenementenfaciliteiten, test- en demonstratievoorzieningen, onderwijs- en innovatieomgevingen en faciliteiten voor startende en groeiende ondernemingen. Er worden kansen gezien om de naamsbekendheid van DAB te vergroten, de exploitatie van het vastgoed te optimaliseren en het gebouw te verduurzamen.

Daarnaast wordt het belang benadrukt van een actieve community, programmamanagement en ondersteuning bij samenwerking tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden. Volgens respondenten dient het DAB meer te zijn dan uitsluitend een gebouw; de toegevoegde waarde wordt vooral gezien in het organiseren van ontmoeting, kennisdeling, innovatie en gezamenlijke projecten. Ook wordt gewezen op de noodzaak van een duidelijke positionering binnen het plantbased ecosysteem en het aantrekken van relevante gebruikers en partners.

3. Wat is uw (ideaal) beeld ten aanzien van samenwerking, de toekomst van Delta Agrifood Business en de locatie? Welke rol voor uw organisatie en partners (specifiek) of andere deelnemers (ook potentiële) ziet u weggelegd? Welke rol ziet u voor de gemeente Bergen op Zoom weggelegd. Heeft u hierbij een visie op uw rol binnen het plantbased netwerk? Ziet u voor uzelf een inhoudelijk actieve betrokkenheid bij de ontwikkeling van het regionaal innovatiecentrum? Zo ja, licht toe.

   Respondenten zien het DAB primair als een regionaal innovatie- en samenwerkingscentrum waarin overheid, onderwijs, ondernemers en kennisinstellingen gezamenlijk optrekken. Het ideaalbeeld betreft een open en toekomstgerichte omgeving waarin innovatie, ondernemerschap, onderwijs en talentontwikkeling samenkomen en waarin kruisbestuiving tussen verschillende gebruikers actief wordt gestimuleerd.

   Verschillende respondenten geven aan een inhoudelijke of faciliterende rol te willen vervullen, bijvoorbeeld door exploitatie, netwerkontwikkeling, programmering, innovatieactiviteiten, acquisitie van nieuwe partners of deelname aan projecten. Ook wordt bereidheid uitgesproken om actief bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het regionale innovatiecentrum en het plantbased ecosysteem.

   Voor de gemeente wordt vooral een regisserende, verbindende en faciliterende rol gezien. Daarbij wordt de gemeente gevraagd de maatschappelijke doelstellingen te bewaken, partijen bijeen te brengen, continuïteit te waarborgen, randvoorwaarden te creëren en waar nodig publiek belang en regionale economische ontwikkeling te stimuleren. In de Pijlervisie Economie wordt ingezet op onder meer de versterking van de plantbased economy, ruimte voor ondernemerschap, een veerkrachtige arbeidsmarkt en samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemers. Het DAB levert aan deze doelstellingen een directe bijdrage.

   Daarnaast spreekt een aantal respondenten de voorkeur uit voor behoud van gemeentelijk eigendom t.a.v. het vastgoed. Alle respondenten kijken positief naar PPS-constructie en verder kijken ze ook allemaal negatief aan tegen privaat eigendom van het gebouw.

4. Wat zijn voor u, naast bovengenoemde actoren, belangrijke (eventueel nog niet betrokken) stakeholders? Of ziet u kansen voor nieuwe bedrijven, onderwijsinstellingen of andere doelgroepen / zakelijke activiteiten?

   Respondenten noemen een breed spectrum aan stakeholders. Genoemd worden onderwijsinstellingen op mbo-, hbo- en universitair niveau, kennisinstellingen, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, ondernemersnetwerken, overheden (provincie), investeerders, brancheorganisaties en bedrijven die actief zijn binnen de voedsel-, agrifood- en plantbased sector.

   Daarnaast worden kansen gezien voor startups, scale-ups, innovatieve mkb-bedrijven, technologiebedrijven, onderzoeksorganisaties, studenten, talentontwikkelingsprogramma's en partijen die actief zijn op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Het aantrekken van

nieuwe gebruikers en samenwerkingspartners wordt gezien als belangrijk voor het versterken van het innovatieve karakter en de economische basis van het DAB.

5. Welke governance-modellen acht u geschikt voor de toekomstige organisatie van het DAB? Licht dit nader toe.

   Respondenten spreken in algemene zin een voorkeur uit voor een governance-model waarin publieke en private partijen gezamenlijk optrekken en waarin zowel maatschappelijke als economische doelstellingen zijn geborgd. Daarbij worden publiek-private samenwerkingsmodellen, onafhankelijke exploitatieconstructies en modellen met een duidelijke scheiding tussen eigendom, toezicht en dagelijkse exploitatie genoemd.

   Meerdere respondenten benadrukken het belang van een slagvaardige organisatie met heldere verantwoordelijkheden, transparante besluitvorming en voldoende ruimte voor ondernemerschap. Daarbij wordt gewezen op het belang van onafhankelijk bestuur, evenwichtige vertegenwoordiging van betrokken partijen en het voorkomen van situaties waarin individuele belangen de ontwikkeling van het DAB domineren. De nieuwe governance moet niet alleen gericht zijn op continuïteit, maar vooral ruimte bieden aan de volgende ontwikkelfase DAB.

6. Welke rollen en verantwoordelijkheden ziet u idealiter voor publieke partijen en welke voor private partijen binnen een PPS-samenwerking? Hoe ziet u uw rol in een PPS-constructie bij het DAB?

   Respondenten zien voor publieke partijen voornamelijk een rol bij het formuleren en bewaken van maatschappelijke doelstellingen, het creëren van randvoorwaarden, het verbinden van stakeholders en het stimuleren van regionale economische ontwikkeling. Ook wordt gewezen op een rol bij toezicht en het waarborgen van continuïteit.

   Voor private partijen wordt vooral een rol gezien bij exploitatie, innovatie, ondernemerschap, investeringen, acquisitie, programmering en de dagelijkse uitvoering. Daarbij geven verschillende respondenten aan een actieve bijdrage te kunnen leveren vanuit exploitatie, netwerkontwikkeling, inhoudelijke programmering, innovatieprojecten of gebruikers-participatie.

   Over het algemeen wordt een PPS-constructie als kansrijk beschouwd, mits sprake is van duidelijke taakverdeling, wederzijdse belangen, transparante besluitvorming en een goede balans tussen publieke en private belangen. Er is behoefte aan ervaring en advies met publiek-private samenwerking.

7. Welke randvoorwaarden, risico's of succesfactoren ziet u voor een goed functionerende PPS-constructie binnen het DAB? En welke afspraken zijn volgens u minimaal noodzakelijk om deelname aantrekkelijk te maken?

   Respondenten noemen als belangrijkste succesfactoren een heldere visie, duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden, transparante besluitvorming, langjarige continuïteit en een stabiel financieel kader. Ook wordt het belang benadrukt van wederzijds vertrouwen tussen partijen en ruimte voor ondernemerschap.

   Als risico's worden onder meer bestuurlijke wisselingen, onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, onvoldoende financiële basis, te complexe governance-structuren en tegenstrijdige belangen genoemd.

Om deelname aantrekkelijk te maken achten respondenten het noodzakelijk dat afspraken worden gemaakt over zeggenschap, eigendom, investeringen, exploitatie, risicoverdeling, looptijden, financiële kaders en de wijze waarop maatschappelijke en economische doelstellingen worden geborgd.

8. Wat is uw interesse en bereidheid om te investeren in de ontwikkeling, exploitatie of doorontwikkeling van het DAB? Welke voorwaarden zijn voor u hierbij essentieel?

   De bereidheid om te investeren verschilt per respondent. Verschillende respondenten geven aan open te staan voor (co-)investeringen of actieve betrokkenheid bij exploitatie en doorontwikkeling, mits voldoende duidelijkheid bestaat over de strategie, governance, eigendomssituatie, financiële haalbaarheid en langetermijnperspectieven.

   Veel respondenten geven aan dat investeringsbereidheid sterk afhankelijk is van de aanwezigheid van een realistische businesscase om zowel de economische als maatschappelijke waarde inzichtelijk te maken, een duidelijke rolverdeling, passende invloed op besluitvorming en een gezonde balans tussen risico's en rendementen. Ook wordt het belang benadrukt van een gedragen langetermijnvisie en een stabiele organisatie.

9. Welke investerings- of verdienmodellen acht u kansrijk binnen deze context of wat is volgens u een realistische aanpak om de exploitatie structureel te financieren?

   Respondenten geven aan dat structurele financiering naar verwachting zal moeten bestaan uit een combinatie van inkomstenbronnen. Genoemd worden huur- en gebruikersinkomsten, inkomsten uit evenementen, programma's en dienstverlening, bijdragen van partners, projectfinanciering, subsidies en publieke bijdragen.

   Meerdere respondenten benadrukken dat een duurzaam exploitatiemodel niet uitsluitend op vastgoedinkomsten kan steunen. Volgens hen zal de meerwaarde van het DAB vooral moeten worden gecreëerd door een combinatie van exploitatie, netwerkactiviteiten, innovatieprogramma's, kennisdeling en regionale samenwerking. Een gefaseerde ontwikkeling wordt daarbij door enkele respondenten als realistische aanpak genoemd.

10. Wat is uw beeld bij de eigendomssituatie in de context van triple helix?

    Respondenten geven aan dat de eigendomssituatie faciliterend moet zijn aan de doelstellingen van de triple helix-samenwerking (maatschappelijke doelstelling is leidend). Daarbij wordt het van belang geacht dat eigendom geen belemmering vormt voor samenwerking, innovatie of investeringen. Concept en gebouw horen bij elkaar.

    Verschillende respondenten zien mogelijkheden voor publiek eigendom met private exploitatie, gedeelde eigendomsvormen of constructies waarin eigendom en exploitatie van elkaar worden gescheiden. Belangrijker dan de exacte eigendomsvorm achten respondenten dat sprake is van duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden, zeggenschap, investeringen en de borging van publieke belangen.

    Door het vastgoed eigendom in publieke handen te houden, borgt de gemeente (of een andere publieke partij) hiermee de lange-termijn publieke belangen en de maatschappelijke waarde (bijvoorbeeld: betaalbare vierkante meters voor onderwijs of start-ups). De private exploitant zorgt daarentegen voor marktconforme dynamiek, commerciële scherpte, flexibiliteit en professioneel community-management.

11. **Bent u geïnteresseerd in deelname aan een toekomstige tender voor het DAB? Kunt u toelichten waarom en in welke rol (gebruiker, ontwikkelaar, investeerder, exploitant of anderszins)?**

    De meeste respondenten geven aan interesse te hebben in een toekomstige tender, afhankelijk van de uiteindelijke scope, governance, eigendomssituatie en contractvoorwaarden. De belangstelling richt zich op uiteenlopende rollen, waaronder gebruiker, exploitant, ontwikkelaar, investeerder, programmatische partner of samenwerkingspartner binnen het innovatie-ecosysteem.

    Respondenten geven aan dat hun betrokkenheid mede afhankelijk zal zijn van de mate waarin de tender aansluit op hun expertise, strategische doelstellingen en de ontwikkelrichting van het DAB.

12. **Welke eisen moeten er naar uw mening gesteld worden ten aanzien van financiële draagkracht, relevant portfolio of specifieke expertise?**

    Respondenten achten het van belang dat eisen aansluiten bij de aard, omvang en risico's van de opdracht. Daarbij wordt gewezen op relevante ervaring met exploitatie, vastgoed, publiek-private samenwerking, innovatieomgevingen, programmamanagement, netwerkontwikkeling en gebiedsontwikkeling.

    Ten aanzien van financiële draagkracht wordt aangegeven dat voldoende continuïteit en betrouwbaarheid moeten worden aangetoond, zonder dat onnodig zware eisen worden gesteld die deelname van geschikte partijen kunnen beperken. Daarnaast wordt specifieke kennis van innovatie-ecosystemen, samenwerking binnen de triple helix en de agrifood- of plantbased sector als toegevoegde waarde gezien.

13. **Welke objectieve selectiecriteria acht u passend om serieuze gegadigden van minder passende gegadigden te onderscheiden?**

    Respondenten noemen onder meer aantoonbare ervaring met vergelijkbare projecten, referentieopdrachten, kennis van publiek-private samenwerking, financiële stabiliteit, kwaliteit van het netwerk, visie op innovatie en ervaring met exploitatie- en samenwerkingsmodellen.

    Daarnaast wordt gewezen op het belang van criteria die inzicht geven in het vermogen van partijen om samenwerkingsverbanden op te bouwen, gebruikers aan te trekken en maatschappelijke en economische doelstellingen met elkaar te verbinden.

14. **Op welke wijze vindt u dat de gemeente (d.m.v. selectiecriteria, gunningscriteria) ruimte moet geven om uw organisatie zich in een tender te kunnen laten onderscheiden?**

    Respondenten geven aan dat ruimte moet worden geboden voor onderscheid op kwaliteit, visie, innovatiekracht, samenwerkingsvermogen en toegevoegde waarde voor het ecosysteem. Daarbij wordt benadrukt dat de tender voldoende ruimte moet laten voor maatwerkoplossingen en verschillende organisatiemodellen. Maak de rollen (vastgoed, exploitatie, programma) in de tender afzonderlijk beoordeelbaar en maak selectiecriteria passend voor triple-helixconsortia, niet alleen voor één partij.

    Volgens respondenten kunnen gunningscriteria zich richten op aspecten zoals netwerkontwikkeling, innovatie, maatschappelijke meerwaarde, exploitatiekracht, programmering, toekomstbestendigheid en de bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het regionale plantbased ecosysteem.

15. Welke tips, informatie of adviezen wilt u de gemeente verder meegeven dat nog niet is behandeld in de bovenstaande vragen, maar naar uw mening wel van belang is voor het opstellen van de strategie of tender?

Respondenten adviseren de gemeente om een duidelijke langetermijnvisie op het DAB vast te stellen en deze consequent te vertalen naar governance, exploitatie en samenwerking. Daarbij wordt benadrukt dat het succes van het DAB niet uitsluitend afhankelijk is van de fysieke locatie, maar vooral van de kwaliteit van het netwerk, de samenwerking tussen partijen en de inhoudelijke programmering.

Ook wordt geadviseerd om voldoende aandacht te besteden aan continuïteit, marktconformiteit, flexibiliteit en het creëren van draagvlak onder bestaande en toekomstige gebruikers. Verder wijzen respondenten op het belang van een heldere afbakening van rollen, een evenwichtige PPS-constructie, een realistische businesscase en een ontwikkelstrategie die zowel maatschappelijke als economische waarde creëert voor de regio.

Indien de gemeente het vastgoed tegen een commerciële prijs wil verkopen, kunnen er geen maatschappelijke garanties worden afgegeven en verlies je de controle over de functie van het gebouw.

Respondenten geven aan dat de centrale vraag zou moeten zijn; welke eigendoms -en governancevorm het beste bijdraagt aan de gemeentelijke ambities en de verdere ontwikkeling van het DAB als regionaal ecosysteem. Daarbij verdient behoud van gemeentelijk eigendom, gecombineerd met een vernieuwde publiek-private governance uitdrukkelijk een plaats in de afweging. Conform de gebruikelijke systematiek rondom strategisch gemeentelijk vastgoed, is de aankoop gedaan met de intentie om het object binnen 10 jaar weer te vervreemden. Vanuit respondenten wordt gevraagd om inzichtelijk te maken hoe dit zich verhoudt tot de later vastgestelde Toekomstvisie 2035, de Pijlervisie Economie, Vastgoedbeleid 2025, Bestuursakkoord 2026 - 20230 en de inmiddels gegroeide economische en maatschappelijke betekenis van DAB.

Vragen hierbij zijn;
- Welke rol en financiële bijdrage ziet de gemeente voor zichzelf na 2027?
- Hoe ziet de Gemeente de verschillende rollen (vastgoed, exploitatie en programma) in de tender terugkomen?