Evaluatie van het Green Deal instrument

Eindrapport

EVALUATIE VAN HET GREEN DEAL INSTRUMENT

Deze studie is een analyse van het instrument Green Deal en de Green Deals in werking in Vlaanderen. Naast een literatuurstudie die voornamelijk kijkt naar de opbouw van het instrument, worden ook de lopende Green Deals met hun eigen karakteristieken onder de loep genomen. Aan de hand van documentenanalyse, interviews en een online enquête worden onderzoeksvragen beantwoord over de relevantie en doelmatigheid, de efficiëntie en organisatie en over de uitvoering en kwaliteit van de Green Deals in Vlaanderen. Op basis hiervan worden aanbevelingen gegeven om het instrument verder te ontwikkelen in Vlaanderen en de resultaten op de vergroening van de economie aan de hand van Green Deals te vergroten.

Foto voorpagina: Bedrijfslocatie Colruyt-group, goede praktijkvoorbeeld Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit (https://www.lne.be/Colruyt-Group)

Dit rapport bevat de mening van de auteur(s) en niet noodzakelijk die van de Vlaamse Overheid.

COLOFON

Verantwoordelijke uitgever
Peter Cabus
Departement Omgeving
Vlaams Planbureau voor Omgeving
Koning Albert II-laan 20 bus 8, 1000 Brussel
vpo.omgeving@vlaanderen.be
www.omgevingvlaanderen.be

Auteurs
Helena Bieseman, Vlaams Planbureau voor Omgeving (VPO), Departement Omgeving
Fatma Kamas, Vlaams Planbureau voor Omgeving (VPO), Departement Omgeving

Wijze van citeren
Vlaams Planbureau voor Omgeving (2019), *Evaluatie van het Green Deal instrument.*

MANAGEMENTSAMENVATTING

Deze evaluatie van het Green Deal instrument start met een analyse van de literatuur rond een dergelijk netwerkinstrument. Het instrument is bedoeld om overeenkomsten (Green Deals) op te starten en via samenwerking en netwerking het vergroenen van de economie te bevorderen. Hierbij dient het instrument als een thermometer voor de maatschappij vermits de voorstellen tot Green Deals voornamelijk bottom-up dienen te komen. De overheid ziet haar rol als een netwerkende en responsieve overheid. Echter is gebleken dat de overheid nog weinig ervaring heeft met deze nieuwe rol en vaak ook klassiek optreedt. Voor de uitwerking van het instrument Green Deal heeft de multidisciplinaire Green Deal Werkgroep een basisdocument opgesteld voor de uitwerking van de Vlaamse Green Deals waarin het de werking en structuur en een aantal principes voor het instrument vastlegt. Daarin staat te lezen dat de doelstellingen en overwegingen voor een Green Deal op te starten zeer ruim geformuleerd zijn en dat de toetsingscriteria eerder van technische aard zijn, waardoor weinig richting of inhoudelijke houvast gegeven wordt. Hoewel het wegwerken van knelpunten ook geponeerd wordt als doel van de Green Deals, wordt hier in de praktijk geen specifieke aandacht aan besteed. Uit de beschrijving van de verschillende betrokken actoren blijkt dat er een verscheidenheid aan rollen betrokken is bij de Green Deals (zoals initiatiefnemer, facilitator, ondertekenaar, werkgroep,…).

De analyse van de uitwerking van de Green Deals, en dan voornamelijk met focus op de vijf langst lopende Green Deals in Vlaanderen (GD Gedeelde Mobiliteit, GD Circulaire Aankopen, GD Bedrijven en Biodiversiteit, GD Huishoudelijke Houtverwarming, GD Brouwers), laat zien dat naast een verscheidenheid aan rollen er ook grote verschillen bestaan tussen de doorlopen processen voor opmaak en uitwerking van een Green Deal. De initiatiefnemers en de projectfacilitatoren spelen een grote rol in het welslagen van een Green Deal. Hierbij moeten zij op zoek naar een duidelijke en breed gedragen doelstelling om zo ondertekenaars aan te trekken en een netwerk rond een afgebakend thema te creëren. De actielijst die hierbij aansluitend opgemaakt wordt, verschilt sterk in aantal en aard tussen de Green Deals. De focus kan liggen op informatie opbouw en -uitwisseling tot concrete becijferbare resultaten, afhankelijk van het ambitieniveau en positie van de ondertekenaars binnen de Green Deal.

Uit interviews met verschillende actoren betrokken bij Green Deals is naar voor gekomen dat er een brede consensus en groot enthousiasme is rond het instrument, maar dat er toch ook enkele knelpunten zijn op vlak van communicatie en capaciteit. De samenwerking met verschillende organisaties, overheden en politiek vraagt immers een duidelijke en heldere communicatie, die in een aantal gevallen beter kan. Verder is de capaciteit die nodig is voor een goede uitwerking van een Green Deal hoog, en is deze niet steeds beschikbaar of onvoldoende op voorhand ingeschat, wat de verdere werking van een Green Deal en dan voornamelijk de netwerking in gedrang brengt. Vanuit de actoren komt dan ook de vraag naar financiering of ter beschikkingstelling van extra capaciteit.

De conclusies in het rapport zijn opgemaakt volgens drie onderdelen. Een eerste onderdeel kijkt naar de doelmatigheid en **doelbereiking** van het instrument. De directe impact van het instrument Green Deal is, gezien de korte looptijd van de onderzochte Green Deals, nog niet te meten. De indirecte impact die vastgesteld wordt is dat er een draagvlak en bewustwording ontstaat voor initiatieven die de economie vergroenen en dat er netwerken en gestructureerde samenwerkingen opgestart worden rond een gezamenlijke doelstelling. De doelbereiking van de Green Deals afzonderlijk is afhankelijk van de uitvoering van de acties. De monitoring van

de uitvoering die door de actoren vrijwillig zijn opgegeven loopt echter moeizaam waardoor hierover niet voor elke Green Deal een uitspraak kan gemaakt worden. Het type ondertekenaar; sector- of koepelorganisatie tegenover individuele bedrijven heeft ook een sterke impact op de mate van meten van doelbereiking.
De **efficiëntie** van het Green Deal instrument wordt sterk bepaald door de beschikbaarheid van capaciteit bij zowel de initiatiefnemers, de projectfacilitators als bij de ondertekenaars. Het opstartproces van een Green Deal verloop soms moeizaam. Onder andere door afwezigheid van een algemene leidraad, de slechte informatie-uitwisseling tussen mede initiatiefnemers, maar ook door de beperkte transparantie rond financiering of politieke afwegingen, diende elke Green Deal zijn eigen moeilijkheden en knelpunten te overwinnen tijdens het opstartproces.
De **effectiviteit** van de Green Deals is opnieuw afhankelijk van de vrijwillige inzet van de ondertekenaars en de invulling en meerwaarde van de georganiseerde netwerkevenementen. Consensus en draagvlak over de vooropgestelde doelstellingen binnen een Green Deal zorgt voor meer aansluiting van de acties, inzet en uitvoering bij de ondertekenaars.

Vervolgens zijn tien **aanbevelingen** geformuleerd die aansluiten bij de conclusies. Om te komen tot deze aanbevelingen hebben wij een abstractie gemaakt van de grote diversiteit aan Green Deals. Het gaat om generieke aanbevelingen die weliswaar dienen vertaald te worden op maat van een Green Deal.

1. *Behoud instrument Green Deal.* Het instrument kan wel degelijk een bijdrage leveren tot het vergroenen van de economie. Echter moet er op gelet worden dat het steeds goede en kwalitatieve initiatieven zijn die een voldoende draagvlak bezitten. Aldus vermijdt men dat de term Green Deal op termijn een containerbegrip wordt. De werking rond Green Deals in Vlaanderen is en blijft een leerproces. Het is goed dat de overheid open staat voor bredere/andere samenwerkingsverbanden en waarbij bekeken wordt welke plaats de Green Deal kan krijgen binnen het instrumentarium van de Vlaamse overheid.
2. *Gelijkstromen definities en doelstellingen*. Om de doelbereiking te optimaliseren hebben zowel het instrument als de afzonderlijke Green Deals baat bij duidelijkheid en eensgezindheid rond de opgenomen definities en doelstellingen. Dit kan vele discussies of teleurstelling achteraf voorkomen. De opmaak van een begrippenkader kan hierbij helpen. Bij het definiëren van de doelstellingen dient ook het ambitieniveau bepaald te worden. Dit is afhankelijk van de thematiek, de betrokken actoren en de vooropgestelde acties en moet dus per Green Deal worden bekeken. Eveneens dient er op toegekeken te worden dat de Green Deal meer is dan louter projectfacilitatie voor één knelpunt binnen bijvoorbeeld regelgeving.
3. *Uitbreiden criteria en risicoanalyse voor selectie Green Deals*. Het toevoegen van inhoudelijke criteria gekoppeld aan een risicoanalyse waarin de betrokken actoren worden bekeken, het aanwezige en noodzakelijke draagvlak, de geponeerde doelstellingen, trends in de sector,… kan ervoor zorgen dat tijdig een beslissing tot verdere uitwerking van Green Deal genomen wordt en kan voorkomen dat veel energie voor onderhandelingen verloren gaat.
4. *Bewust zijn van betrokken actoren en doelgroep*. Voor de start van een Green Deal is het belangrijk de interdependenties binnen de bestaande netwerken, de politiek, de overheid,… te erkennen. Afhankelijk van de thematiek binnen een Green Deal, zal het meer aangewezen zijn om te werken met individuele actoren dan wel met koepelorganisaties of voor een mix van publieke en private actoren. Om het netwerk voldoende te kunnen interpreteren en de gevoeligheden naar boven te laten komen, dient er voldoende tijd te worden voorzien om de verschillende actoren samen te brengen.
5. *Opmaak leidraad processen Green Deal*. De opmaak van begeleidingsdocument waarin de verschillende processen binnen een Green Deal; opstart, uitvoering en afsluiting, zijn uitgeschreven alsook de

verschillende rolverdelingen en verantwoordelijkheden kan een sterke meerwaarde zijn om de efficiëntie te verbeteren. Er moet echter steeds de vrijheid gelaten worden voor het nodige maatwerk voor elke Green Deal. Voorbeelden van andere Green Deals, hulplijnen, contacten met anderen kunnen er voor zorgen dat de opstartprocedure aan efficiëntie wint.

6. *Beschrijving rol- en taakverdeling verschillende actoren*. Aansluitend bij aanbeveling vijf wordt voorgesteld om de verschillende taken en rollen die de betrokken actoren op zich moeten nemen duidelijk uit te schrijven. Zo kan op voorhand zichtbaar gemaakt worden wat de verwachtingen zijn en hoeveel capaciteit ter beschikking moet gesteld worden.
7. *Professionaliseren stakeholders* en koppeling procesfinanciering. Om de efficiëntie te verhogen mag de professionalisering van het instrument niet stoppen bij het uitschrijven van het takenpakket en functieomschrijving van de verschillende actoren. Er dient meer aandacht besteed te worden aan de competenties die nodig zijn voor een goede uitrol van een netwerkinstrument. We refereren hierbij naar het eindwerk van drie leerlingen van de masterclass netwerkleiderschap, die tevens het green deal instrument nader onderzocht hebben. De competenties van de betrokken personen, zowel binnen de overheid als extern, dienen op dit vlak (bijna continu) te worden verbeterd. Dit kan aan de hand van opleidingen rond onder andere de management skills van de projectfacilitatoren, het coachen van de initiatiefnemers, het helpen bij de communicatie, netwerk,….De vraag naar betere ondersteuning en middelen, voornamelijk capaciteit en financiering kan hieraan gekoppeld worden en hierrond zullen keuzes en beslissingen genomen moeten worden.
8. *Opmaken prioriteitenlijst acties per Green Deal*. Om te voorkomen dat de uitvoering van de acties bij de ondertekenaars stilvalt, kan een spreiding van de inzet en capaciteit doorheen de vier jaar beoogd worden. Dit kan gerealiseerd worden door de opmaak van een prioriteitenlijst die jaarlijks wordt beoordeeld en indien nodig aangepast. Op deze manier kunnen de soorten acties (sensibilisering, monitoring,…) samengebracht worden in een bepaald tijdslot binnen de Green Deal. Eveneens kunnen de acties geselecteerd worden naar kwaliteit en kunnen de voorstellen van de ondertekenaars gekoppeld worden aan prioriteiten, om zo de belangrijkste, meest innovatieve of overkoepelende acties naar boven te laten komen.
9. *Meer inhoud, vorm en ondersteuning geven aan de werkgroepen*. Om te voorkomen dat eens de Green Deal lopende is de betrokkenheid stilvalt, moet erop gelet worden dat de werkgroepen een blijvende meerwaarde creëren voor de ondertekenaars door voldoende inhoud en afstemming te voorzien.
10. *Optimaliseren van de communicatie*. Een laatste aanbeveling die de effectiviteit van de Green Deals kan verhogen is zorgen voor een duidelijk communicatie, tussen de initiatiefnemers of projectfacilitators betrokken bij Green Deals, tussen de overheid en de ondertekenaars van één Green Deal en tussen de werkgroep Green Deal binnen de Vlaamse Overheid, de stuurgroepen en de projectfacilitators.

Inhoud

1 Inleiding 8
1.1 Aanleiding onderzoek 8
1.2 Onderzoeksmethodiek 8
2 De Green Deal als beleidsinstrument in Vlaanderen 9
2.1 Situering van het Instrument Green Deal 9
2.2 Omschrijving van het Instrument Green Deal volgens documentenanalyse 13
2.2.1 Basiskarakteristieken en context 14
2.2.2 Doelstellingen en criteria 15
2.2.3 Organisatie 17
2.2.4 Proces 19
2.3 Bevindingen Green Deal als beleidsinstrument in Vlaanderen 21
3 Green Deals in de praktijk 23
3.1 Vijf 'langst' lopende Green Deals 23
3.2 Green Deals in opstartfase 33
3.3 Stopgezette Green Deals 36
3.4 Bevindingen Green Deals in de praktijk 37
4 Enquête ondertekenaars (Green Deal Gedeelde Mobiliteit) 40
5 Beantwoorden van de onderzoeksvragen 43
5.1 Doelstellingen en doelbereiking Green Deals 43
5.1.1 Dragen de Green Deals bij tot meer groene economie? 43
5.1.2 Worden er meer groene projecten opgestart door middel van de overeenkomsten binnen de Green Deal? 44
5.1.3 Is de engagementsverklaring binnen de Green Deal de beste wijze van werken? 45
5.1.4 Worden de gewenste actoren bereikt? 46
5.1.5 Worden knelpunten effectief weggewerkt? 48
5.1.6 Voldoet de uitwerking en de meerwaarde binnen een Green Deal aan de verwachtingen van actoren? 48
5.2 Organisatie, werking en efficiëntie Green Deals 51
5.2.1 Is er een gepast kader voor uitwerking van een Green Deal? Functioneert de interne organisatie en de wisselwerking optimaal? 51
5.2.2 Zijn de juiste competenties en capaciteit voldoende aanwezig? 54
5.2.3 Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende actoren? Hoe is de rolverdeling opgebouwd? 55
5.3 Uitvoering en kwaliteit Green Deals 56
5.3.1 Kent de actielijst een optimale invulling? 56
5.3.2 Is er een goede monitoring van de acties? Is er voldoende informatie-uitwisseling? 57
5.3.3 Kennen de acties de gewenste uitvoering? Waarom zijn sommige acties meer succesvol dan andere? 58
6 Conclusies en aanbevelingen 59
6.1 Conclusies theorie en praktijk a.d.h.v. de onderzoeksvragen 59
6.1.1 Doelbereiking en relevantie 59
6.1.2 Organisatie en efficiëntie 62
6.1.3 Uitvoering en effectiviteit 64
6.2 Aanbevelingen 66
6.2.1 Doelmatigheid verbeteren 67
6.2.2 Efficiëntie verhogen 69
6.2.3 Effectiviteit optimaliseren 71
Referentielijst 73
Bijlagen 74
Interviews en enquête 74
Overzicht geïnterviewde personen 74

Vragenlijst interviews 74
Vragenlijst online enquête 77

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING ONDERZOEK

Naar aanloop van het tweejarig bestaan van de eerste Green Deals (GD) “Circulaire aankopen” en “Gedeelde Mobiliteit”, heeft het Departement Omgeving een evaluatie opgestart voor de Green Deals in Vlaanderen. Deze evaluatie heeft tot doel een inzicht te geven in de doelstellingen en karakter van het instrument Green Deal en van de werking, de structuur, de organisatie, het proces en waar mogelijk de resultaten van de vijf lopende Green Deals[1], namelijk Circulaire Aankopen, Gedeelde Mobiliteit, Bedrijven en Biodiversiteit, Brouwers en Huishoudelijke Houtverwarming. Na een analyse van de bevindingen over het instrument en de werking van de lopende Green Deals volgt een overzicht van aanbevelingen en werkpunten. Aangezien de looptijd van de meeste Green Deals nog onvoldoende lang is om de resultaten en effecten op het terrein correct te meten, wordt de effectiviteit van het instrument Green Deal minder geëvalueerd, maar ligt de **nadruk op de efficiëntie en doelbereiking** van het instrument. Dit rapport kan dienen als basis voor de verdere uitwerking, verbetering en professionalisering van het instrument Green Deal in Vlaanderen.

1.2 ONDERZOEKSMETHODIEK

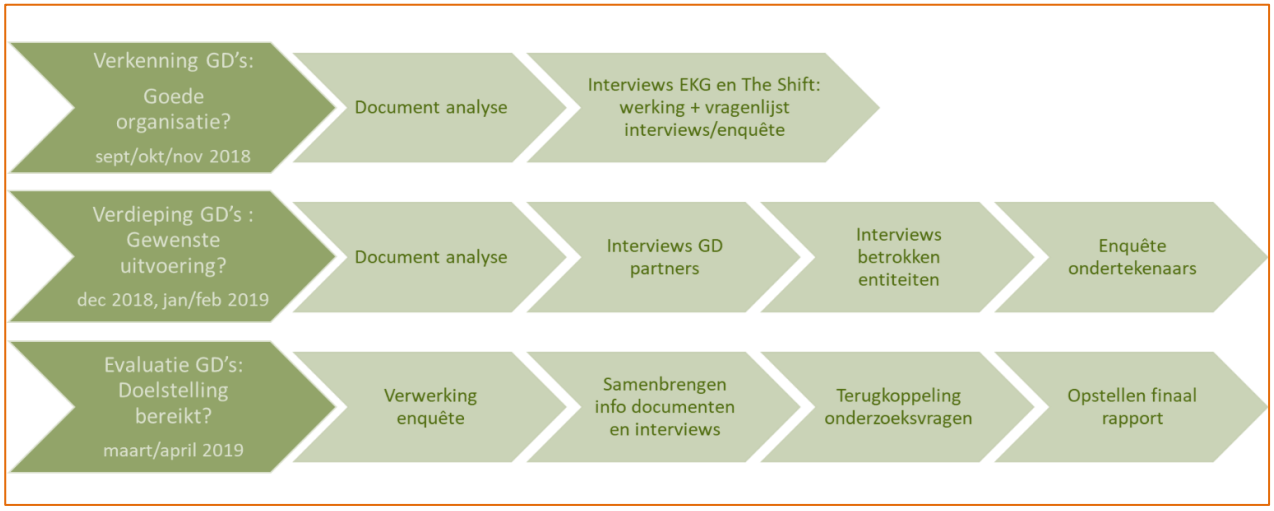
Dit rapport is opgebouwd uit zes delen. Na de inleiding volgt het tweede hoofdstuk waarin wordt gekeken hoe het instrument Green Deal is opgezet in Vlaanderen op basis van de beschikbare documentatie en waar het past binnen de literatuur. In het derde deel zoomen we in op de Vlaamse Green Deals en worden de kenmerken en unieke bepalingen van de lopende Green Deals beschreven, maar ook van de Green Deals in voorbereiding en de stopgezette Green Deals. We trachten hierbij de specifieke context per Green Deal weer te geven zonder de Green Deals met elkaar te vergelijken. Het vierde deel van dit rapport omschrijft de resultaten van een online enquête die is uitgevoerd bij ondertekenaars van een Green Deal om te zoeken naar hun motivatie tot deelname en ervaringen met de Green Deal. Het vijfde deel geeft antwoord op de onderzoeksvragen rond doelstelling, aanpak en uitvoering van de Green Deals. Bij het eerste onderdeel van de onderzoeksvragen ligt de focus op het metaniveau: namelijk het opstarten van het instrument Green Deal. Er is aandacht voor de wijze waarop doelstellingen worden geformuleerd en voor de vorm van samenwerking. De doelstelling en doelbereiking worden geëvalueerd op basis van **relevantie** en **doelmatigheid.** In het tweede onderdeel van de onderzoeksvragen is er aandacht voor de werking en organisatie van het instrument Green Deal waarbij de **efficiëntie en organisatie** worden onderzocht. Bij de laatste onderzoeksvragen wordt er ingezoomd op de uitvoering van de lopende Green Deals met een **kwaliteitsbeoordeling** van de verschillende processen, acties en betrokkenheid van externe actoren.

Voor de analyse van bovenstaande thematieken is geopteerd voor een mix van **kwalitatieve** en **kwantitatieve onderzoeksmethoden**. Als kwalitatieve onderzoeksmethoden is gekozen voor documentanalyse van de opgemaakte basisdocumenten, beleidsnota, verslagen en rapporten van werk- en stuurgroepen, lijsten van

[1] Tijdens de start van de evaluatie waren slechts 5 Green Deals ondertekend. Op datum van mei 2019 zijn er nog twee bijkomend ondertekend.

vooropgestelde acties, enz. Daarnaast zijn ook diepte-interviews afgenomen met verschillende actoren, waaronder betrokken ambtenaren, projectfacilitators, trekkersfiguren of initiatiefnemers alsook ondertekenaars. Op die manier is het mogelijk geweest om de interpretatie van de documenten en de effectieve uitvoering van de Green Deals te evalueren. Voor het kwantitatieve luik is er gekozen voor een web-survey om zoveel mogelijk ondertekenaars van Green Deals te bereiken. De web-survey polst naar de ervaringen, meningen en overtuigingen van de ondertekenaars.

Het schema hieronder geeft een overzicht van de verschillende stappen die hebben geleid tot dit rapport.



Figuur 1: stappenplan onderzoek evaluatie Green Deals

2 DE GREEN DEAL ALS BELEIDSINSTRUMENT IN VLAANDEREN

In dit hoofdstuk wordt het instrument Green Deal eerst gesitueerd binnen een theoretisch kader, daarna volgt een beschrijving van het instrument op basis van de documenten opgemaakt door de Vlaamse Overheid, voornamelijk het basisdocument en andere informatie beschikbaar op de website. Er is aandacht voor de manier waarop het instrument wordt opgezet in Vlaanderen en vooral voor de karakteristieken, de doelstellingen en het proces/organisatiestructuur. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is onze reflectie op de Green Deal als beleidsinstrument te vinden bij 'bevindingen'. We baseren ons hierbij op de informatie uit de documentenanalyse, aangevuld door informatie uit interviews.

2.1 SITUERING VAN HET INSTRUMENT GREEN DEAL

De Green Deal is een instrument dat in het leven werd geroepen om partijen die milieu-initiatieven nemen ter vergroening van de economie en obstakels ervaren, te helpen deze obstakels aan te pakken. Een Green Deal (oorspronkelijk Groene Economie Convenant genoemd), houdt een overeenkomst in tussen partijen en de overheid waarin afspraken worden gemaakt om obstakels samen aan te pakken en initiatieven uit te werken. Het instrument hanteert een participatieve benadering en maakt gebruik van de dynamiek in de samenleving

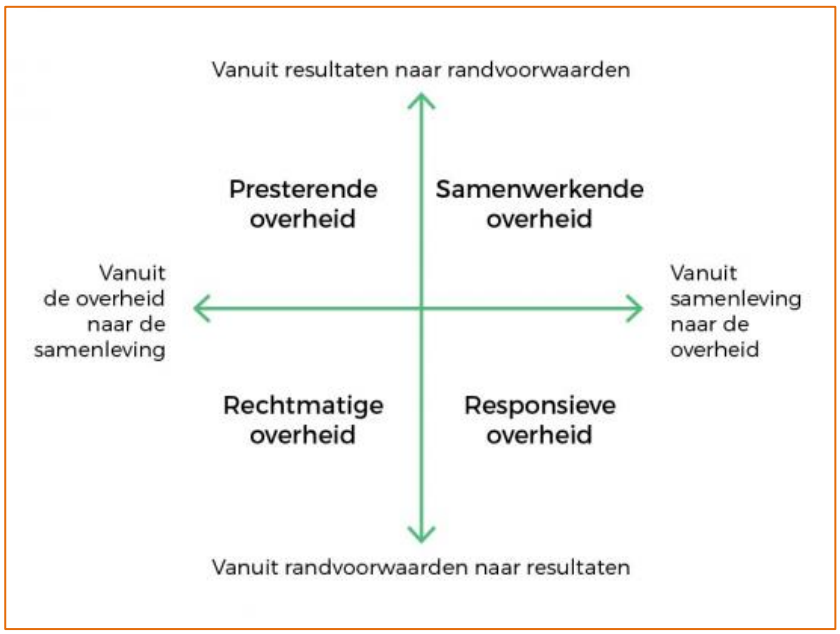
om milieu-uitdagingen aan te gaan. Het instrument Green Deal is bedoeld voor vraagstukken die gebaat zijn bij samenwerking, bottom-up werken en waarbij het initiatief vanuit de samenleving komt.

Het concept Green Deal bestaat al langer in Nederland (sinds 2011). Het heeft een gelijkaardige opzet namelijk dat de Rijksoverheid initiatieven van bedrijven, groepen burgers, maatschappelijke organisaties en decentrale overheden faciliteert door het wegnemen van knelpunten. De samenleving komt in directe samenwerking met relevante partijen binnen de overheid tot nieuwe oplossingen. Tegelijkertijd krijgt de Rijksoverheid versneld inzicht in de kansen en belemmeringen op het terrein van duurzame economische groei. Na het eerste jaar waren er 75 Green Deals opgestart, in juni 2016 waren het er al 201. De GD's bevatten één of meerdere van volgende thema's: energie, mobiliteit, biodiversiteit, water, grondstoffen, klimaat, voedsel, bouw of biobased economy. Sommige deals zijn eenvoudig opgemaakt en lossen knelpunten op, terwijl andere deals complexer van aard zijn en eerder een proces met meerdere ambities behandelen. Normaliter is het instrument niet bedoeld voor financiële ondersteuning van initiatieven. In uitzonderingsgevallen kan de Rijksoverheid een initiatief ook financieel steunen. Sinds de opstart van de Green Deals in 2011 heeft dit instrument reeds verschillende veranderingen ondergaan, voornamelijk verbreding van de aanpak en de thema's. In de beginjaren was er een sterke focus op de ontwikkeling van het instrument met kwantitatieve doelstellingen, in 2013 is de focus verlegd naar meer kwaliteit (Gooskens, Mil, & Modderman, 2016).

Op Europees niveau zijn er Innovation Deals opgestart, die sterk gebaseerd zijn op de Nederlandse Green Deals. Het zijn eveneens vrijwillige samenwerkingsakkoorden tussen de EU, innovatieve spelers en nationale, regionale en lokale actoren. Het doel is om via een meer responsieve administratie meer inzicht te krijgen in hoe de Europese regels werken in de praktijk en welke regelgevingen een belemmering vormen voor innovaties. De Innovation Deals zijn opgemaakt om de snelheid in de innovaties te houden. De 'innovators' kunnen dankzij deze deals snel schakelen en wetgevende obstakels uit de weg gaan, om zo de tijd tussen het idee en de vermarkting te verkorten. Het idee komt onder andere uit het circulaire economie plan van de Europese Unie. Op vandaag de dag zijn er 2 Innovation Deals lopende, een rond e-mobiliteit en recyclage ("From E-mobility to recycling: the virtuous loop of electric vehicle") en een rond waterhergebruik ("Sustainable Wastewater Treatment using innovative anaerobic membrane bioreactors technology (AnMBR)") (Europese Commissie, 2018).

Er zijn tal van overwegingen genomen in de keuze voor het instrument Green Deal. Het instrument biedt namelijk kansen voor zowel het beleid als voor de deelnemende partners door de participatieve benadering die het hanteert. Het instrument is bevorderend voor de transversale werking van de overheid en brengt de overheid dichtbij de samenleving waardoor ze sneller behoeften kan detecteren. Voor deelnemende partijen betekent dit dat de samenwerking leidt tot ongebruikelijke partnerschappen waardoor een aantal initiatieven kunnen versneld worden.

In de literatuur kan men de rol van de overheid terugvinden in het schema van van der Steen, Hajer, Scherpenisse, van Gerwen, enKruitwagen (2014).



Figuur 2: Vier vormen van overheidssturing, (van der Steen et al., 2014)

De eerste twee vormen links zijn de meer klassieke vormen van sturing, die al sterk ontwikkeld zijn binnen de Vlaamse Overheid.

- De **rechtmatige overheid** staat voor het systeem waarbij de politiek de doelen bepaalt en de ambtenaren zorg dragen voor het uitvoeren van deze doelen. Daarbij vormen wetten en juridische instrumenten met rechten en plichten, de kern van het instrumentarium.
- De **presterende overheid** is nog steeds een overheid die de doelen bepaalt, maar dan vanuit het perspectief van een dienstverlener die zo productief mogelijk de klant moet bedienen. Economische waarden als effectiviteit, efficiëntie en economisch rendement zijn hierbij leidend. De overheid bepaalt doelen en kaders, de externe partijen voeren dit uit.

De twee andere rechts zijn nieuwere vormen die nog niet vaak toegepast worden binnen de Vlaamse Overheid.

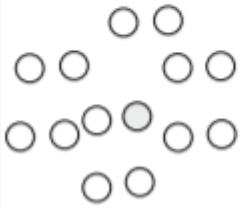
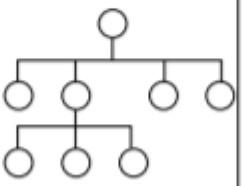
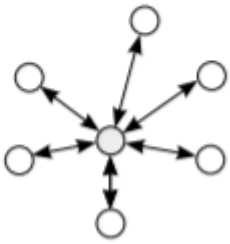
- Bij een **netwerkende overheid** bepaalt de overheid de doelen niet meer éénzijdig, maar gaat ze coalities aan om gezamenlijke doelen te formuleren. De overheid is één van de partijen van een groep die via overleg en onderhandelingen afspraken maken. Vaak gebruikte instrumenten zijn convenanten, akkoorden en PPS-constructies.
- De rol van de overheid wordt nog anders bij het sturen als een **responsieve overheid**. Hier nemen de maatschappelijke actoren het initiatief om publieke doelen na te streven en neemt de overheid een faciliterende rol op. De overheid zoekt de maatschappelijke dynamiek op, om in te schatten hoe ze hier op kan anticiperen en reageren.

Het instrument Green Deal is volgens de theorie hoofdzakelijk netwerksturend (samenwerkende overheid, rechtsboven in kwadrant) en in mindere mate responsief. Dit betekent dat de overheid vooral in een netwerk treedt met georganiseerde partijen en via samenwerking tracht doelstellingen te bereiken. Het gaat om

gezamenlijke doelen die door wisselwerking met partners worden geformuleerd en gedragen (convenanten, akkoorden, PPS-constructies zijn andere instrumenten die onder netwerksturing vallen). Daarnaast tracht de overheid ook als responsieve overheid op te treden door maatschappelijke actoren te faciliteren in het bereiken van publieke doelen.

Wat vaststaat is dat het voorwerp van Green Deals vaak complex is en maatwerk vereist, wat maakt dat de ene vorm van sturing beter verdedigbaar is voor die ene Green Deal dan een ander. In de literatuur spreekt men over 'wicked problems' of complexe problemen met name problemen die complex zijn op van vlak van kennis en inzicht en met een groot aantal betrokkenen die afhankelijk zijn van elkaar om het probleem op te lossen (Vandenbroucke, 2012).

Volgens de literatuur kunnen **organisatienetwerken** hierop het antwoord bieden. Netwerken blijken van nut te zijn voor complexe problemen die maatwerk vereisen. Publieke instellingen zijn genoodzaakt om samen te werken met andere actoren omdat ze de problemen in hun domein niet langer alleen aankunnen. Daarom worden netwerken naar voorgeschoven als nieuwe vorm van besturen en organiseren door de overheid, naast traditionele vormen als hiërarchie en de markt (Noordegraaf, Geuijen, & Meijer, 2011). Bij markten staat competitie centraal en wordt het prijsmechanisme als middel gebruikt. In hiërarchische organisaties staat macht centraal en worden controlemechanismen zoals plannen en regels gebruikt om deze te handhaven. Bij samenwerkingsrelaties worden samenwerkingsverbanden aangegaan om dingen gedaan te krijgen via onderhandelen en vertrouwen. De grote meerwaarde van een netwerk is dat de samenwerkingsverbanden tot meer resultaat leiden door het samenspel van verschillende individuele organisaties, die begaan zijn om een gemeenschappelijk lot en succes (Kenis & Provan, 2008). Volgens Noordegraaf et al. (2011) zijn markten en hiërarchieën te inefficiënt en log voor een goed functionerende aanpak. Bovendien beschikken ze over te weinig kennis en draagvlak (Noordegraaf et al., 2011). Hieronder volgt een grafische weergave van deze organisatievormen.

Governancevorm/-institutie	Markt	Organisatie	Samenwerkings-relatie	Netwerk
Visualisatie				
Principe	Prijsmechanisme	Hiërarchie	Toegang tot middelen en reductie van onzekerheid	Samenwerkend gedrag en even bezorgd over het succes van de anderen als over het eigen succes

Figuur 3: Vier vormen van governance of manieren om diensten of producten te maken, Bron: Kenis & Provan (2008)

Succesvolle organisatienetwerken worden bereikt door verbinding en het delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties tussen organisaties. Deze vorm van samenwerking is nodig om een resultaat te bereiken dat geen van de organisaties afzonderlijk kan bereiken (Vangen & Winchester, 2014)

Volgens Koppenjan J.F.M.enKlijn (2004) zijn er echter drie onzekerheden rondom complexe maatschappelijke problemen in een netwerksetting: substantieve onzekerheid, strategische onzekerheid en institutionele onzekerheid. Er is onzekerheid als gevolg van verschillende percepties en doelen en belangen van betrokken actoren (substantieve onzekerheid). Dit leidt tot verschillende strategieën van de actoren en als reactie op elkaar passen actoren hun strategie aan (strategische onzekerheid). Verder is er de institutionele onzekerheid die historisch gegroeid is en die voortkomt uit de verschillende institutionele achtergronden van de actoren.

De Vlaamse regering heeft in 2017 aan de hand van het witboek en implementatieplan 'open en wendbare overheid' een stap genomen richting een meer open en wendbare overheid, met focus op meerwaarde door participatie en oplossingsgericht samenwerken als een netwerkorganisatie. Een stap in de implementatie van een open en wendbare overheid, is het aangaan van experimentele en vernieuwende samenwerkingsvormen (cocreatie en coproductie) met burgers, verenigingen en ondernemingen, alsook participatie als fundamenteel onderdeel van beleidsdocumenten opnemen. Verder is opgenomen om initiatieven te nemen om het gebruik van interactieve methoden in de beleidsvoering te intensiveren en te professionaliseren om zo burgerinitiatieven mee te faciliteren (Vlaamse Overheid, 2017a).

2.2 OMSCHRIJVING VAN HET INSTRUMENT GREEN DEAL VOLGENS DOCUMENTENANALYSE

De Green Deal of de voormalige 'Groene Economie Convenant' kent zijn oorsprong in de Beleidsnota Omgeving 2014 – 2019. In de **beleidsnota** wordt het instrument gesitueerd binnen de strategische doelstelling "Vergroening van de Economie" en meer bepaald onder de operationele doelstelling "Economische Actoren stimuleren om hun milieu-impact verder te verminderen". Minister Schauvliege zegt in haar beleidsnota over de Green Deals : "Concreet zal ik deze legislatuur verder werk maken van het wegnemen van de obstakels die ondernemers afremmen bij het realiseren van (innovatieve) groene projecten. Daarbij onderzoeken we onder andere de piste van het afsluiten van groene economie convenanten." (Vlaams minister van Omgeving Natuur en Landbouw - Schauvliege, 2014).

De overkoepelende werkgroep van de Green Deals heeft verder ook een **basisdocument Green Deals** uitgewerkt, waarin het de werking en structuur en een aantal principes voor het instrument vastlegt. Het basisdocument werd doorheen de jaren verder verfijnd op basis van input van de beleidsraad en het managementcomité. Volgens het basisdocument is het instrument Green Deal bedoeld om in te zetten op de strategische doelstelling 'Vergroening van de economie' uit de beleidsnota van Minister Schauvlieghe (Departement Omgeving, 2019a, 2019c)

Het onderzoek "LNE helpt Vlaanderen op weg naar een groene economie" helpt ons de begrippen groene economie en vergroening van de economie te duiden (Departement LNE, 2013).

Groene economie
In een groene economie (toestand) is het welvaartcreatieproces er op gericht een positieve bijdrage te leveren aan een globale welzijnsverhoging, en dit zowel op de korte als op de lange termijn. In een groene economie vormt de kwaliteit en leveringszekerheid van natuurlijke hulpbronnen (materialen, energie, water, ruimte, …) en ecosysteemdiensten geen probleem meer. Een groene economie is veerkrachtig, robuust en respecteert de grenzen van onze planeet.

Vergroening van de economie
Vergroening van de economie dient als strategie (een bewúste keuze) om het economische systeem in te zetten om antwoord te bieden op de grote milieugerelateerde uitdagingen die een duurzame ontwikkeling in de weg staan. Deze uitdagingen hebben betrekking op de leveringszekerheid en kwaliteit van natuurlijke hulpbronnen en ecosysteemdiensten. Opdat de vergroening van de economie een effectieve en efficiente bijdrage zou kunnen leveren aan een duurzame ontwikkeling, dient deze inclusief, dynamisch en systemisch te zijn, een internationaal perspectief te hanteren en vooral 'slim' doorgevoerd te worden.

Volgens het basisdocument Green Deals impliceert 'Vergroening van de economie' een samenwerking tussen ecologie en economie en om dit te bereiken wordt een domein overschrijdend instrument nodig geacht. Het instrument Green Deals wordt hierbij naar voor geschoven als een instrument waarmee de Vlaamse overheid de aanwezige dynamiek, creativiteit en kennis van de samenleving wil bevorderen en inzetten om maatschappelijke initiatieven aan te gaan. De actoren die men hoopt te bereiken zijn bedrijven, ngo's, kennisinstellingen en andere (sector)organisaties (Departement Omgeving, 2019a).

De Werkgroep heeft daarnaast ook een bijkomende **nota** opgesteld voor de beleidsraad om het beleidskader rond Green Deals te verduidelijken. Uit die nota blijkt dat het instrument Green Deal dient als een soort **experiment** om met nieuwe vormen van sturing om te gaan, waarbij er vooral aandacht gaat naar verbinding, netwerkvorming, samenwerking faciliteren en samen doelen opstellen en nastreven en bedoeld is als **bottom-up instrument**, waarbij elk voorstel moet aangedragen worden door stakeholders (Departement Omgeving, 2018).

2.2.1 Basiskarakteristieken en context

De Green Deal is een **vrijwillige vorm van samenwerking** tussen de Vlaamse Overheid en (privé)partners waarbij de nadruk ligt op engagement. De Vlaamse Overheid wil op deze manier projecten initiëren/faciliteren die vanuit een groot maatschappelijk draagvlak ontstaan. Waar individuele partijen of organisaties obstakels ervaren, wil de overheid samen met de partners obstakels wegwerken. De overheid fungeert als facilitator en biedt de betrokken partners ondersteuning waar mogelijk. Voorstellen kunnen aangebracht worden door de overheid als door de privé organisaties, maar het initiatief moet van derden komen. De overheid tracht vooral de aanwezige dynamiek verder aan te wakkeren.

Wat de Green Deal als instrument typeert is het vrijwillige karakter ervan. De Green Deal is een inspanningsverbintenis en geen resultaatsverbintenis, tenzij de partijen dit onderling anders overeenkomen. De partijen spannen zich in om acties te realiseren die binnen hun mogelijkheden liggen. De Green Deal is een

instrument dat meestal een complexe problematiek behandelt, vaak samen met vele andere partijen. Om de Deal te doen slagen is bij alle partijen de nodige flexibiliteit, gedrevenheid en leergierigheid nodig. Een Green Deal is sterk afhankelijk van de inzet en input van onderuit. Voorts biedt de Green Deal een communicatieplatform aan de partners om ideeën en kennis uit te wisselen. Een Green Deal brengt een verscheidenheid aan partners samen die een gemeenschappelijke duurzaam doel hebben.

De overeenkomst die opgesteld wordt binnen een Green Deal bevat vijf elementen: het doel (gerelateerd aan vergroening van de economie), een omschrijving van de verwachte resultaten, de acties, de rolverdeling van de partijen en de daarbij horende tijdsplanning. Het uitgangspunt is dat de Vlaamse Overheid en de deelnemende partijen een gelijkwaardige rol hebben, waarbij de Vlaamse Overheid een faciliterende rol op zich neemt. In het kader van de GD kan ook worden onderzocht om 'experimenteerruimte' of 'regelluwe zones' te creëren. Dit wordt steeds in functie van het probleem en de mogelijke oplossing bekeken (bv. ruimte bieden aan de opstartfase van een innovatief project).

Er hangt geen financiering vast aan de Green Deals, maar de Vlaamse Overheid zal informatie verstrekken over bestaande subsidies en hoe deze te verkrijgen zijn. Bij de lancering van een Green Deal wordt steeds een persmoment georganiseerd waar al de ondertekenaars uitgenodigd worden.

De doorlooptijd van Green Deals is idealiter drie à vier jaar. Na die periode is er een verwachting dat er een eindrapport zal gepubliceerd op de Green Deal website om de opgedane kennis en ervaring te delen met een breder publiek. De partners bepalen zelf hun acties en via de GD krijgen die zichtbaarheid en ondersteuning en bekijkt de Vlaamse overheid waar knelpunten binnen de regelgeving kunnen worden weggewerkt (Departement Omgeving, 2019c).

2.2.2 Doelstellingen en criteria

De belangrijkste doelstelling van een Green Deal is dat het steeds om een initiatief gaat dat bijdraagt aan de vergroening van de economie. Dit door het ondersteunen van duurzame initiatieven en het opbouwen van een netwerk. Binnen elke Green Deal worden steeds bepalingen en algemene overwegingen opgenomen die eigen zijn aan het samenwerkingsverband. Deze kunnen per Green Deal verschillen naargelang de thematiek. Echter enkele doelstellingen zijn voor elke Green Deal van toepassing. De vijf belangrijkste algemene overwegingen om een Green Deal op te starten worden hieronder weergegeven, gehaald uit de verschillende ondertekendocumenten van de lopende Green Deals.

I. Om de **welvaart** ook voor toekomstige generaties te behouden is het nodig om het concurrentievermogen van onze economie te versterken en tegelijkertijd de belastingen op het milieu en schaarse grondstoffen te verminderen.
II. Green Deals bieden bedrijven, burgers en organisaties een **laagdrempelige** mogelijkheid om samen met de overheid te werken aan de **vergroening**. Initiatieven uit de samenleving staan daarbij aan de basis. Belemmeringen die volgens de initiatiefnemers aangepakt kunnen worden op Vlaams niveau, wil de Vlaamse Overheid zich inzetten deze weg te nemen of op te lossen om zo de initiatieven te faciliteren en te versnellen.
III. De doelstellingen binnen de GD passen binnen "**Visie 2050**- een langetermijnstrategie voor Vlaanderen".

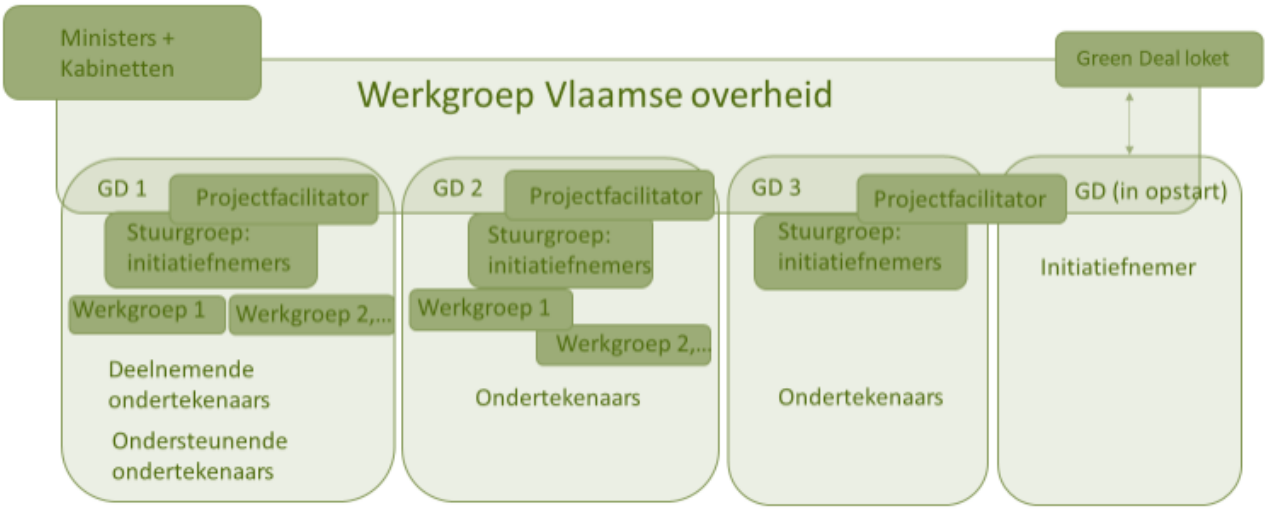
IV. De doelstellingen binnen de GD zijn gelinkt aan de **SDG's** (Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals)
V. De resultaten van een Green Deal kunnen gebruikt worden bij andere, vergelijkbare projecten, waardoor er **navolging** kan plaatsvinden en de reikwijdte van een Green Deal kan worden vergroot zonder dat daar specifieke ondersteuning vanuit de Vlaamse Overheid tegenover staat.

Naast aansluiten bij deze algemene overwegingen moeten ook voorstellen tot Green Deal voldoen aan enkele criteria. Alle voorstellen tot Green Deals worden door de werkgroep GD Vlaamse Overheid eerst getoetst aan een onderstaande criteria. Oorspronkelijk was er sprake van 9 toetsingscriteria, die overgenomen zijn uit de werking van de Green Deals in Nederland. Naderhand zijn er nog twee extra criteria toegevoegd met als doel de afstemming op beleidsprioriteiten te versterken en meer duidelijkheid rond financiering te scheppen. Deze criteria zijn eveneens terug te vinden in de basisdocumentatie opgemaakt voor de opmaak van een Green Deal. worden hieronder opgesomd.

I. Het initiatief heeft een heldere doelstelling voor **verduurzaming** op vlak van grondstoffen, biodiversiteit, water, mobiliteit, energie en klimaat, voedsel, ruimte, industrie (circulaire economie, bio-based economy, bouw, …);
II. De **impact** van het initiatief is aantoonbaar **op niveau van de verduurzaming en het economisch resultaat.** Minimaal wordt de huidige productie duurzamer of kan er zelfs een groene groei worden bekomen. De resultaten/effecten van de acties uit de GD op de betrokkenen en maatschappij (outcome) wordt door middel van SMART indicatoren opgevolgd doorheen de uitvoering van de Green Deal en die indicatoren worden opgenomen in de Green Deal. Hiervoor kan eventueel gebruik gemaakt worden van reeds bestaande duurzaamheidstools. Bij beëindiging van de GD kan dan de mate van impact van de GD worden afgeleid. De directe resultaten van de acties (output onder de vorm van bv. producten of diensten) zijn meestal makkelijker meetbaar en bruikbaar om de voortgang van de GD op te volgen;
III. Het initiatief is **rendabel**, kosteneffectief en –efficiënt of heeft de potentie om dat te kunnen worden;
IV. Het initiatief is **inspirerend** en heeft een groot potentieel of leent zich voor brede navolging, bijvoorbeeld voor toepassing in andere sectoren of regio's;
V. Het initiatief **ondervindt belemmeringen** en de GD kan een rol spelen bij het wegnemen hiervan;
VI. De gestelde doelen binnen het initiatief zijn bij voorkeur haalbaar op relatief **korte termijn**, bij voorkeur binnen drie à vier jaar. Dit betekent dat de geplande acties en de timing ervan realistisch omschreven dienen te worden;
VII. Het initiatief is **technisch haalbaar**;
VIII. Als het initiatief overeenkomt met initiatieven uit eerdere deals of andere overeenkomsten, moet het aantoonbaar zijn dat het nieuwe initiatief een **toegevoegde waarde** heeft ten opzichte van de eerder afgesloten deals of andere bestaande initiatieven. Deze meerwaarde kan worden gecreëerd zowel op inhoud, doel als naar vorm;
IX. De initiatiefnemer zelf heeft een **actieve rol** bij de uitvoering van de GD;
X. Het initiatief is **beleidsmatig relevant** voor de Vlaamse overheid en de problematiek leent er zich toe om dit d.m.v. een Green Deal aan te pakken;
XI. Binnen de context dat de overheid geen middelen ter beschikking stelt van een GD moeten de initiatiefnemers voldoende **duidelijkheid verschaffen over de inbreng en de toegang tot resources**

(input: zowel financieel als niet financiële middelen) om het management en de operationele kosten van de Green deal te kunnen dragen over de ganse loopduur (Departement Omgeving, 2019a).

2.2.3 Organisatie



Figuur 4: Overzicht betrokken actoren instrument Green Deal (eigen opmaak)

Om de Green Deal te organiseren en om de betrokken beleidsdomeinen van de overheid goed te laten samenwerken zijn een aantal ondersteunende structuren opgezet binnen de Vlaamse Overheid. Om de communicatie te bevorderen en de informatie over de Green Deals naar de burgers te organiseren, heeft het Departement Omgeving een website opgebouwd waar elke Green Deal als ook de basisdocumentatie terug te vinden is. Hieronder worden de verschillende actoren betrokken bij de Green Deal werking, zoals te zien in het overzicht, beschreven op basis van informatie uit het basisdocument en de website (Departement Omgeving, 2019a, 2019c).

De Green Deal werkgroep Vlaamse Overheid

De Vlaamse Overheid voorziet een werkgroep die overkoepelend werkt over alle Green Deals heen. De werkgroep is multidisciplinair samengesteld uit Vlaamse ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de werking van de Green Deals. Zij beoordelen ingediende projecten, duiden een projectfacilitator aan en volgen projecten op. De werkgroep bestaat uit leden van het Departement Omgeving, Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM), Vlaamse Milieumaatschappij (VMM), Agentschap Innoveren en Ondernemen en het Departement WSE. In de beginfase was het Departement MOW ook vertegenwoordigd in de werkgroep ten tijde van de ondertekening van de Green Deal Gedeelde Mobiliteit.

Het Green Deal loket

Het Green Deal loket is verantwoordelijk voor het beantwoorden van mogelijke vragen en het verstrekken van informatie aan potentiële Green Deal initiatiefnemers, alsook het in ontvangst nemen van projectvoorstellen en jaarlijkse evaluaties. Dit loket wordt geoperationaliseerd door medewerkers van het Departement Omgeving, afdeling EKG.

Projectfacilitator
De projectfacilitator is een Vlaamse ambtenaar die tijdens de opstart en uitvoering van de Green Deal verantwoordelijk is voor de onderhandelingen binnen de Vlaamse Overheid en tussen de Vlaamse Overheid en deelnemende partijen. De projectfacilitator fungeert als een overheidscontactpunt voor de initiatiefnemers en ziet erop toe dat de Vlaamse Overheid haar engagementen nakomt. Per Green Deal wordt de projectfacilitator gekozen uit de meest betrokken overheid. De projectfacilitator koppelt de voortgang van de Green Deal terug met de Green Deal werkgroep aan de hand van een jaarlijks verslag en evaluatie.

Initiatiefnemer
De initiatiefnemer is een organisatie of groep van actoren die een voorstel indienen om uit te werken tot een Green Deal. De Vlaamse Overheid wil openstaan voor bedrijven, middenveldorganisaties en burgers. De initiatiefnemers worden in eerste instantie gezocht bij het bedrijfsleven en in het middenveld. Deze personen zullen in contact worden gebracht met de werkgroep binnen de Vlaamse Overheid en indien het voorstel positief wordt beoordeeld, wordt er een projectfacilitator toegekend aan de initiatiefnemers.

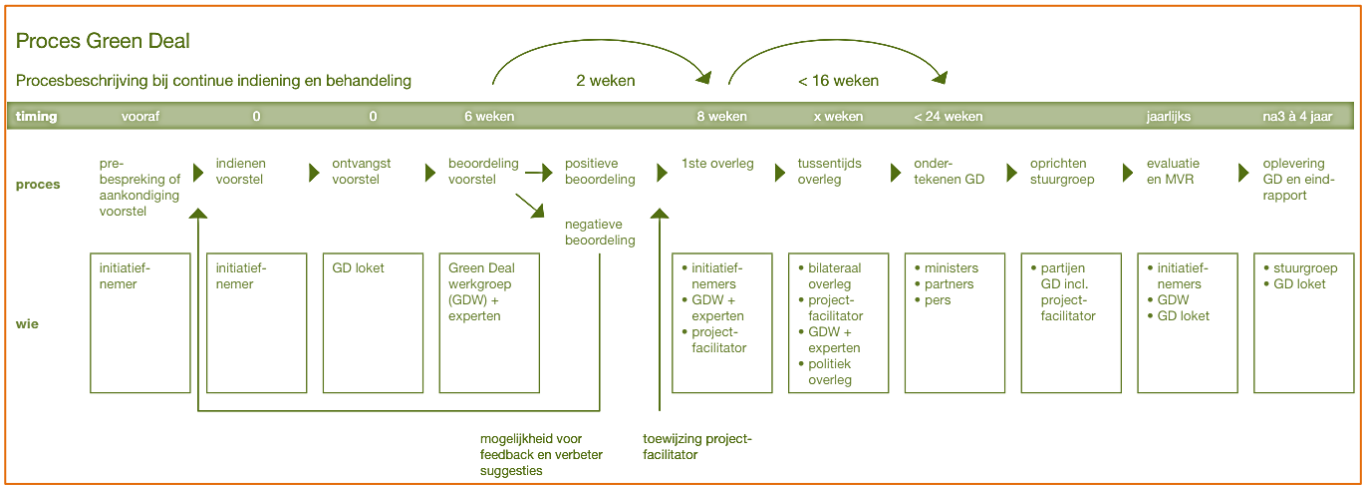
Ondertekenaar
De ondertekenaars zijn al de actoren die verbonden zijn aan een organisatie, bedrijven, ngo's, sectororganisaties, lokaal bestuur, kennisinstelling,… die zich engageren om hun bijdrage te leveren tot de doelstellingen binnen de Green Deal, aan de hand van een lijst van acties. Net als de initiatiefnemers ondertekenen ze de Green Deal. In principe staan de Green Deals open voor alle deelnemers. Maar de initiatiefnemers (en na ondertekening de stuurgroep) hakken hierin de knoop door, samen met het Green Deal loket. Afhankelijk van de Green Deal kunnen de ondertekenaars onderverdeeld worden naarmate hun betrokkenheid bij de GD in ondersteunende of deelnemende partijen, waarbij de ondersteunende partijen eerder een bijdrage leveren op vlak van informatie-uitwisseling en kennisopbouw terwijl deelnemende partijen effectief tot uitvoering van acties zullen overgaan.

Stuurgroep
Na de ondertekening van een Green Deal wordt er een stuurgroep opgericht. De stuurgroep bestaat uit de initiatiefnemers, die de Green Deal mee uitwerken en die tijdens de opmaak de ondertekenaars vertegenwoordigen en uit de projectfacilitator die als spil van de overheid fungeert. Indien nodig wordt de stuurgroep aangevuld met externe experten of met andere relevante overheidspartijen. Naar gelang het onderwerp, wordt de entiteit uit de Vlaamse Overheid met de meest relevante expertise vertegenwoordigd in de stuurgroep. De stuurgroep zorgt voor de opvolging en uitvoering van de Green Deal en spreekt af wie de dagelijkse leiding van de Green Deal op zich neemt. Jaarlijks levert de stuurgroep een voortgangsrapport af aan de overkoepelende werkgroep. In de finale fase van de Green Deal maakt de stuurgroep een eindrapport dat een zicht geeft op de werking en resultaten van de desbetreffende Green Deal. Dit eindrapport wordt afgeleverd aan het Green Deal loket en wordt op de Green Deal website gepubliceerd.

Werkgroepen per GD
Voor de uitwerking van de acties rond deelaspecten binnen een Green Deal kunnen bijkomende werkgroepen worden opgericht. Deze spitsen zich toe op een specifieke thematiek binnen een Green Deal. De werkgroepen worden voorgezeten door een initiatiefnemer of door een ondertekenaar met specifieke kennis.

Kabinet van de minister
Het Kabinet wordt voor elke Green Deal-werkgroep uitgenodigd. Alle ingediende voorstellen, alsook problemen bij lopende dossiers worden daar voorgelegd en besproken. Zo is het kabinet steeds rechtstreeks of via verslaggeving op de hoogte van de lopende zaken. Het Kabinet neemt een 'startbeslissing' in voorstellen die de werkgroep als goed bevond. Na deze startbeslissing worden de werkzaamheden bij de overheid verder gezet bij een positieve beslissing of onmiddellijk gestaakt bij een negatieve startbeslissing.

2.2.4 Proces



Figuur 5: Origineel overzicht proces Green Deal, bron: Departement Omgeving (2019a)

Het proces voor de totstandkoming van een Green Deal kan opgesplitst worden in zes delen: de indiening van het voorstel, de beoordeling, een afstemming met het kabinet, het afsluiten van een akkoord en de uitwerking van een Green Deal. Eens de Green Deal lopende is, is er jaarlijks afstemming met de werkgroep via de projectfacilitator aan de hand van een evaluatierapport. Figuur 5 geeft een indicatie van de te ondernemen stappen en tijdspad, zoals dit oorspronkelijk is opgenomen in het basisdocument bij de start van het instrument Green Deal. Deze timing is louter indicatief, waarbij het departement in de overtuiging was dat het opstartproces niet langer mocht duren dan een jaar, gezien de relatief korte looptijd van een Green Deal. Dit om de dynamiek van opborrelende ideeën en potentiële Green Deals niet af te remmen. Hieronder worden de verschillende stappen besproken zoals beschreven in het basisdocument (Departement Omgeving, 2019a, 2019c).

1. Indiening

De initiatiefnemers mogen altijd een initiatief indienen. Dit is niet gebonden aan een tijdstip of een projectoproep. Voor het indienen is er mogelijkheid tot een voorbespreking om te polsen of een idee in aanmerking komt, en in welke richting het uitgewerkt moet worden. Wanneer de initiatiefnemers een voorstel klaar hebben, dienen zij deze in bij het Green Deal loket.

Het projectvoorstel moet een SMART omschreven doel hebben en een beschrijving geven van het knelpunt dat men wil oplossen. Men vermeldt daarbij duidelijk welke rol de overheid daarbij kan spelen. Het voorstel bevat ook een opsomming van de potentiële cruciale en representatieve startpartners. Deze partners zijn reeds

gecontacteerd en in de aanvraag vermeldt men ook wat deze partijen kunnen betekenen in het project (acties/thema en acties/partner). Daarnaast vermeldt men ook mogelijk ontbrekende partijen die een meerwaarde voor het project zouden kunnen betekenen. Het voorstel omvat ten slotte de resterende vragen in verband met de Green Deal die tijdens het proces naar boven zijn komen, maar nog niet vooraf konden worden opgelost.

2. Beoordeling

Na indiening is de belangrijkste stap de beoordeling van het voorstel. De overheid engageert zich daarbij om hierover binnen de zes weken advies te geven. De beoordeling van de ingediende initiatieven gebeurt door de Green Deal werkgroep. Elk voorstel wordt getoetst aan de 11 Green Deal criteria.
Als het voorgestelde initiatief voldoet aan deze voorwaarden zal het traject naar het afsluiten van een Green Deal worden verdergezet. Indien het voorstel niet voldoet aan de voorwaarden, dan krijgen de initiatiefnemers de kans tot mogelijke aanvullingen of correcties. De initiatiefnemers hebben dan de keuze om het voorstel aan te passen tot deze positief wordt beoordeeld of het initiatief stop te zetten of verder uit te werken buiten de Green Deal werking om.

3. Afstemming met het kabinet na startbeoordeling

Voor de voorstellen die de GD werkgroep als goed bevond, zal een 'startbeslissing' aan het kabinet gevraagd worden. Na het ontvangen van de startbeslissing worden de werkzaamheden langs overheidszijde officieel verder gezet en wordt het voorstel uitgewerkt van een concrete overeenkomst of Green Deal. Ook deze ontwerpovereenkomst wordt voor schriftelijke goedkeuring en/of opmerkingen voorgelegd aan het kabinet. Bij een negatief besluit worden de werkzaamheden onmiddellijk stopgezet en zal deze beslissing aan de indieners worden overgemaakt.

4. Afsluiten van een akkoord en ondertekenen GD

Indien er een positieve beoordeling volgt, dan wordt er door de werkgroep een projectfacilitator aangeduid en volgt er (meerdere) overleg met de initiatiefnemers, de Green Deal werkgroep + experten en de projectfacilitator. In deze fase geven de initiatiefnemers een toelichtingen aan de Green Deal werkgroep. Na dit verkennend gesprek(ken) wordt er samen een stappenplan uitgewerkt en wordt de timing voor ondertekening vastgelegd. Het is de bedoeling om het convenant binnen een periode van maximaal 16 à 24 weken af te sluiten. Bij de ondertekening is de Minister aanwezig, samen met alle betrokken partners, eventueel andere ministers en ook de pers wordt uitgenodigd.

5. Uitvoering

Na de ondertekening van de Green Deal wordt er een stuurgroep opgericht die verantwoordelijk zal zijn voor de voortgang van de Green Deal. De werkgroep zal een projectfacilitator aanduiden die in de stuurgroep zal zetelen en die de initiatiefnemers inhoudelijk zal bijstaan bij de verdere uitvoering. De resultaten worden gemonitord en worden gerapporteerd aan het green deal loket door middel van een jaarlijks evaluatierapport.

6. **Evaluatie en terugkoppeling**

Jaarlijks zal er een evaluatie en monitoring van resultaten plaatsvinden van de desbetreffende Green Deal om een zicht te krijgen op het behalen van de resultaten. Hierbij zullen de initiatiefnemers, Green Deal Werkgroep en het Green Deal loket betrokken zijn. Na 3 à 4 jaar volgt een oplevering van de Green Deal en dient de stuurgroep een eindrapport in bij het Green Deal loket.

2.3 BEVINDINGEN GREEN DEAL ALS BELEIDSINSTRUMENT IN VLAANDEREN

Nieuwe vorm van overheidssturing

Het instrument Green Deal positioneert de overheid in theorie aan de rechterzijde van het kwadrant van Van der steen, waarbij de rol van de overheid kan beschreven worden als een samenwerkende, netwerkende en responsieve overheid, maar toch stellen we vast dat er een discrepantie is tussen theorie en praktijk. En dit omwille van verschillende redenen. Het is allereerst een **leerproces** binnen de overheid om met dit soort instrumenten om te gaan. Er geldt een algemene consensus dat het anders moet, dat naast klassieke instrumenten er andere manieren moeten worden gezocht om complexe uitdagingen aan te gaan. Er geldt ook consensus over welke rol de overheid daarbij moet spelen (zie bv. Witboek Open en Wendbare overheid, Implementatieplan Witboek Open en Wendbare Overheid, Beleidsnota Omgeving 2014-2019). Echter, we merken dat de overheid in de praktijk worstelt met die nieuwe rol. Het is een leer -en vooral zoektraject waarin de overheid als het ware experimenteert en probeert om naast de gangbare manier van werken ook andere soorten rollen op te nemen.

We stellen vast dat binnen de werking van de Green Deals de overheid, zowel op ambtelijk als politiek niveau, vaak nog de **reflex heeft als klassieke overheid** op te treden. Dit kunnen we onder andere afleiden uit het feit dat elke Green Deal politiek moet gevalideerd worden. Het instrument is niet zwaarwichtig en formeel bedoeld als andere klassieke instrumenten, maar het ondertekenen van een document wordt vooral bij politici als formeel bindend beschouwd. Dit geeft het instrument een zekere legitimiteit, maar leidt onvermijdelijk ook tot een klassieke vorm van sturing door de politiek. De Minister wil met de ondertekening van het document voorkomen politiek benadeeld te worden op basis van de inhoud, en toetst het document af aan het politiek draagvlak en beleid dat gevoerd wordt. De bemerking die we hierbij willen maken is dat de politiek niet eindigt bij de Minister. Zo nemen ook sectororganisaties of federaties een politieke rol op bij de totstandkoming van het ondertekendocument. Zij komen op als belangenorganisatie voor een hele sector en hebben er ook politiek belang bij dat het ondertekendocument hun sector niet benadeelt. Sommige sectororganisaties spelen hier op in door rechtstreeks met de Minister af te stemmen over de inhoud en scope van het ondertekendocument. Dit ondermijnt de gelijkwaardigheid van partijen, gezien niet iedereen rechtstreeks toegang heeft tot het kabinet van de Minister. Ook bij dit instrument merken we onzekerheden die Koppenjan J.F.M.enKlijn (2004) omschrijven. De betrokken stakeholders hebben elk hun eigen percepties en belangen en staan toch met een zekere mate van terughoudendheid tegenover elkaar.

Inspiratie uit Nederland

We merken hierbij ook op dat het instrument in Vlaanderen initieel sterk gebaseerd was op het instrument in Nederland zonder het instrument te vertalen naar een Vlaamse context waar politisering sterk speelt (in

Nederland is de rol van de kabinetten minder uitgesproken). Dit zien we bijvoorbeeld aan de selectiecriteria die oorspronkelijk letterlijk zijn overgenomen. De overheid heeft hieruit geleerd en later nog een relevante criterium (criterium 10) toegevoegd: " Het initiatief is beleidsmatig relevant voor de Vlaamse overheid en de problematiek leent er zich toe om dit d.m.v. een Green Deal aan te pakken".

We merken ook op ambtelijk niveau dat het instrument de **administratie uitdaagt** om buiten de bureaucratische regels en procedures op te treden. Het vergt van de ambtenaren een andere manier van werken waarbij vooral het capteren van noden uit de samenleving, het verbinden van partijen en het afstemmen van verschillende prioriteiten centraal staan. Deze nieuwe vorm van samenwerking vereist capaciteiten en skills die beperkt aanwezig zijn binnen de administratie.

Niettegenstaande is het instrument een bekrachtiging van wat de overheid poneert in haar beleidsdocumenten en is de Green Deal op dat vlak een innovatief en hedendaags instrument om te beantwoorden aan complexe milieu-thema's die leven binnen de maatschappij. De overheid doet een verdienstelijke poging om een instrument uit te werken op maat van verschillende actoren en conform de doelstellingen van haar strategische langetermijnvisie (Visie 2050) en die van Europa. Zo **brengt het actoren samen** van verschillende niveaus en bevordert het de transversale werking binnen de overheid. Hoewel het instrument nog relatief jong is, bewijst het zeker zijn waarde net omdat het 'de open en wendbare overheid' verlevendigt. Het heeft de ambitie om de Vlaamse Overheid strategisch te positioneren in een net van actoren, waarbij de overheid actoren dynamiseert om actie te ondernemen, in cocreatie treedt met actoren en inzet op ondersteuning. De overheid wil met het instrument ook obstakels wegnemen voor zij die initiatief tonen binnen een breed gamma aan onderwerpen.

Engagement centraal

De overheid kiest voor een laagdrempelig instrument om verscheidene doelstellingen te halen en waarbij engagement en vrijwilligheid centraal staan. Echter kan de overheid de impact van de engagementen niet op voorhand bepalen en blijft de uitkomst afhankelijk van de inspanningen van de ondertekenaars. Dit neemt niet weg dat de overheid wel invloed heeft op het verloop van zo'n engagement door zich **proactief** op te stellen. We constateren dat de overheid zich soms nog verschuilt achter het instrument als zijnde een bottom-up instrument waarbij de partijen het allemaal zelf moeten doen. Anderzijds, merken de initiatiefnemers die het instrument gebruiken dat de tijdsbesteding nodig voor de uitvoering, beduidend hoog ligt. Zij doen dit natuurlijk naast hun kernactiviteiten en de tijd die ze investeren in de totstandkoming van een ondertekendocument, het overleg dat ze plegen, de organisatie die komt kijken bij het samenbrengen en enthousiasmeren van ondertekenaars, maakt dat ze die tijd niet aan hun reguliere werking kunnen besteden. Wat de overheid hierbij soms vergeet is dat initiatiefnemers ook actoren zijn die dienen gestimuleerd en geprikkeld te worden. Hierin zien we dat de overheid effectiever kan optreden door haar rol als ondersteuner en bezieler met ernst op te nemen.

Verder merken we ook op dat de **selectiecriteria** aan uitbreiding toe zijn. Ze missen op dit moment een aantal factoren die de effectiviteit van het instrument kunnen verhogen op vlak van afbakening thematiek, tegengestelde belangen binnen de sector of op politiek niveau, noch wordt er op een kritische manier gekeken naar de trekkers en beoogde betrokken actoren. Initieel werd er ook niet gekeken of de initiatiefnemers een realistische inschatting van de benodigde capaciteit en middelen hadden gemaakt. De overheid heeft dit

trachten op te lossen door een 11e criterium toe te voegen waarin het stelt dat de initiatiefnemers duidelijkheid moeten verschaffen over de inbreng en toegang tot resources om het management en de operationele kosten te kunnen dragen. Het is duidelijk dat de overheid ook hier in tweestrijd zit doordat het enerzijds stelt dat het hulp kan bieden bij de zoektocht naar financiering en anderzijds doordat het de verantwoordelijkheid afschuift naar de initiatiefnemers. Het staat vast dat de overheid geen misperceptie wil creëren bij initiatiefnemers dat het instrument een vrijgeleide is voor het verkrijgen van extra financiële middelen, maar de overheid dient ook te erkennen dat er publieke doelen worden nagestreefd waar ook zij als instelling voordeel uit haalt. Momenteel zien we dus dat de verantwoordelijkheden van alle partijen, van zowel overheid als externen, ongelijkmatig zijn verdeeld en er wordt te kort gedaan aan het beginsel van gelijkwaardigheid. We merken dit bijgevolg ook aan het beperkt aantal initiatieven dat volledig van bottom-up is gekomen.

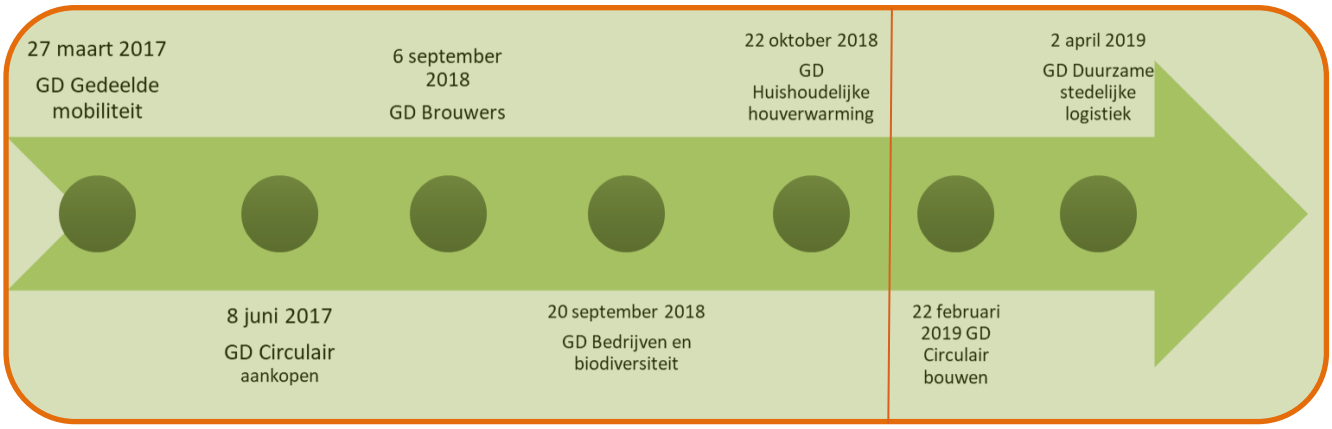
Om het volledige potentieel van het instrument te benutten als organisatienetwerk, zijn er dus verdere inspanningen nodig. Betrokken partijen moeten meer aandacht besteden aan het onderling afstemmen van doelstellingen om zo de **doelconsensus** te verhogen. Er wordt namelijk verwacht dat hoe hoger de doelconsensus van een netwerksamenwerking is, hoe effectiever de netwerksamenwerking zal zijn (Vangen & Winchester, 2014) en (Koppenjan J.F.M. & Klijn, 2004). Het is belangrijk om gedragen doelstellingen te formuleren om op die manier bij te dragen aan duurzame netwerken die actoren samenbrengen, enthousiasmeren en verbinden en dus een zekere continuïteit garanderen. De overheid dient hierbij de principes van het instrument duidelijk te communiceren om onduidelijkheden of verschillen in verwachtingspatronen en interpretaties van doelstellingen te voorkomen. Vervolgens kan de overheid investeren in het overbrengen van de meerwaarde, het concrete aanbod en principes van het instrument aan het bredere publiek (toekomstige ondertekenaars).

3 GREEN DEALS IN DE PRAKTIJK

In volgend hoofdstuk geven we een overzicht van de Green Deals met hun specifieke karakteristieken die opgestart zijn alsook deze die het ondertekenmoment (nog) niet gehaald hebben. De informatie is voornamelijk gebaseerd op de beschikbare documentatie per Green Deal op hun respectievelijke websites alsook op interviews met de initiatiefnemers of projectfacilitators alsook enkele ondertekenaars (zie lijst interviews in bijlage). In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is onze reflectie op de praktijkcases uitgeschreven.

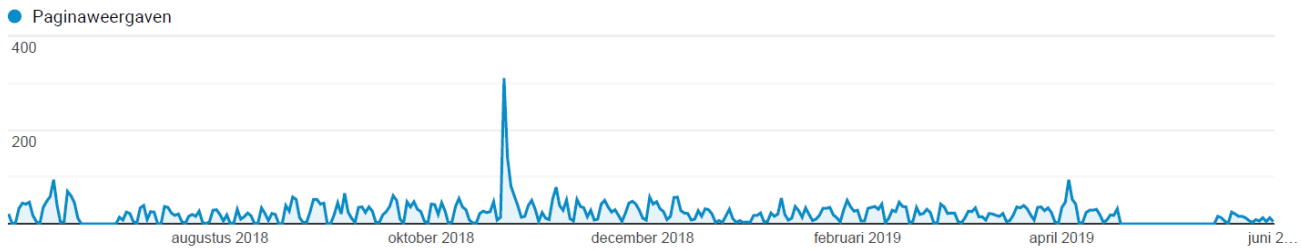
3.1 VIJF ‘LANGST’ LOPENDE GREEN DEALS

Bij de analyse en de opmaak van dit rapport (documentenanalyse en interviews in januari-maart 2019) waren vijf Green Deals lopende, met name de Green Deal Gedeelde Mobiliteit, Circulair Aankopen, Brouwers, Huishoudelijke houtverwarming en de Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit. Tijdens het schrijfproces (april 2019) zijn twee Green Deals bijkomend ondertekend, namelijk de GD Circulair bouwen en GD Duurzame stedelijke logistiek. Deze laatste twee deals zijn in minder detail onderzocht. Figuur 6 geeft de chronologie van de ondertekenmomenten van de verschillende Green Deals weer.



Figuur 6: Tijdsverloop ondertekeningen Green Deals Vlaanderen, eigen verwerking

Bezoekersgegevens website



Figuur 7: Aantal bezoekers algemene webpagina van Green Deal voor de periode 1 juni 2018 – 1 juni 2019

De algemene webpagina van de Green Deals (https://www.lne.be/green-deals), opgemaakt en in beheer door het Departement Omgeving, kent in de periode van 1 juni 2018 tot 1 juni 2019 een totaal bezoekersaantal van 8.093 bezoekers, waarvan 5.513 unieke bezoekers. Een bezoeker zat gemiddeld 51 seconden op de webpagina en was voornamelijk geïnteresseerd in de eerste/algemene pagina, in de Green Deal Huishoudelijke Houtverwarming en in de uitleg over wat een green deal precies is. Voor de maand november 2018 is een hoge piek van bezoekersaantal te constateren, de periode waarin de Green Deal Huishoudelijke Houtverwarming is gelanceerd. Een opmerking hierbij is dat de Green Deals Circulaire aankopen en Circulair bouwen een eigen webpagina hebben in beheer door Ovam, net als de Green Deal Gedeelde Mobiliteit een eigen website heeft. Hierdoor zijn niet alle bezoekers aan internetpagina's over de Green Deals gevat in de cijfers beschikbaar binnen het Departement Omgeving.

Een interessante indicator is ook de "bounce rate" – die geeft aan hoeveel procent van de bezoekers op de pagina binnenkwam en onmiddellijk afhaakte. Dit kan doordat de bezoeker hetgeen aangeboden wordt op de pagina niet interessant vindt of het kan gaan om een "foute" bezoeker die op de pagina terechtkomt. De grens van de bounce rate ligt rond de 50%, lager betekent beter, hoger betekent slechter. De bounce rate van de webpagina bedraagt 33,27%, dus veel lager dan de grenswaarde van 50%. Daaruit kunnen we afleiden dat de webpagina naar behoren lijkt te werken en dat bezoekers doelgericht naar de website van de Green Deals komen.

1. **Gedeelde Mobiliteit**

De Green Deal Gedeelde Mobiliteit werd opgestart door **vier initiatiefnemers**; **Autodelen.net -Taxistop - The New Drive en The Shift**. De ondertekening vond plaats op 27 maart 2017 en daarmee is Gedeelde Mobiliteit de eerst ondertekende Green Deal in Vlaanderen. Met de focus op autodelen, carpoolen en fietsdelen wil deze Green Deal gedeelde mobiliteit in Vlaanderen in versnelling brengen. Deze nieuwe vorm van samenwerkingsverband kende een groot aantal ondertekenaars en een lange lijst van acties, waardoor werd aangevoeld door de initiatiefnemers dat deze GD een succes was bij de start.

De Deal werd ondertekend door Minister Bart Tommelein - Vlaams viceminister-president van Begroting, Financiën en Energie, Minister Ben Weyts - Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn en Minister Joke Schauvliege - Vlaams minister van Omgeving, Natuur en Landbouw en omvat momenteel in totaal **106 deelnemers**, waarvan er **83** hebben ondertekend bij de **eerste ondertekening** en **23 deelnemers naderhand** zijn **toegetreden**. De Green Deal bereikt een breed spectrum aan partners: steden en gemeenten, bedrijven, middenveld, verzekeringsmaatschappijen, software ontwikkelaars, mobiliteitsorganisaties, bouwpromotoren, provincies, burgers,… De gehele procedure voor de opmaak van een Green Deal stond echter nog in zijn kinderschoenen en de contacten met de verschillende kabinetten verliepen eerder stroef. Hierdoor heeft deze GD een (te) lange periode gekend tussen de opstart en de uiteindelijke ondertekening. Het overzicht van de initiatiefnemers, ondertekenaars en acties is terug te vinden op de website www.gedeeldemobiliteit.be.

Bron: Departement Omgeving (2017)

De projectfacilitator van deze Green Deal is een medewerker van het departement MOW. De stuurgroep is samengesteld uit een kernteam (= de **4 oprichters**) aangevuld met personen van het departement MOW en departement Omgeving. Deze komt halfjaarlijks samen voor de evaluatie van de lopende acties en voor de bespreking van strategische zaken. Autodelen.net staat in voor de coördinatie van de Green Deal en het organiseren van werkgroepen.

De Green Deal 'Gedeelde mobiliteit' is ontstaan naar analogie met het voorbeeld uit Nederland. Het concept van GD was in Vlaanderen nog niet uitgewerkt maar snel werd duidelijk dat de opbouw van een gelijkaardige engagementsverklaring ook binnen de Vlaamse administratie leefde. Autodelen.net, die ook betrokken waren bij de Nederlandse Green Deal rond duurzame mobiliteit, is actief op zoek gegaan naar contacten binnen de Vlaamse administratie maar ook naar mede-initiatiefnemers om een gelijkaardige Green Deal in Vlaanderen op te starten. Vervolgens zijn de doelstellingen afgebakend in samenspraak met de administratie en de andere

initiatiefnemers. Hierna konden de ondertekenaars en verschillende partners gezocht en samengebracht worden.

Het doel van deze Green Deal is om tot versnelde implementatie te komen van gedeelde mobiliteit. De betrokken partijen worden ondersteund en gestimuleerd om hun mobiliteit duurzamer te organiseren door gebruik te maken van het aanbod van autodeelorganisaties, fietsdeelsystemen en carpooldiensten. **De concrete doelstellingen binnen de GD Gedeelde Mobiliteit omvatten een toename tot 80.000 autodelers en 400.000 fietsdelers tegen 2020, minstens 1.000 bedrijven die maatregelen nemen voor carpoolen en is het gebruik van elektrische autodeelwagens vervijfvoudigd.**

De algemene acties die hiervoor zijn opgenomen in het ondertekendocument waaruit de ondertekenaars kunnen kiezen om toe te passen zijn: i) bewustmaking en promotie, ii) in kaart brengen van de kansen en belemmering zowel in de regelgeving als bij verzekeringsvraagstukken, iii) inzetten op gemeentelijk beleid, iv) pilots op woningbouwlocaties en bedrijventerreinen, v) combimobiliteit en basisbereikbaarheid, vi) technologie en innovatieve businessmodellen en vii) internationale uitwisseling. In totaal zijn er 639 individuele acties opgenomen binnen deze GD (Departement Omgeving, 2017). De resultaten van de acties per ondertekenaar zijn online te vinden op de website, wat de andere ondertekenaars aanzet ook tot actie over te gaan. Door het grote aantal deelnemers kenden de verschillende werkgroepen een groot succes. Voornamelijk in de beginfase werden nieuwe contacten gelegd, nieuwe initiatieven opgestart of zijn nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan. Met deze nieuwe contacten konden nieuwe thematieken besproken worden. Echter bleek dat met verloop van tijd de werkgroepen minder noodzakelijk werden omdat de belangrijkste gegevens reeds uitgewisseld waren waardoor een herhaaldelijk samenkomen niet steeds meer even gewenst was.

Een eerste voortgangsrapport werd opgemaakt door de initiatiefnemers voor de periode 2017-2018. De resultaten werden bekomen via een evaluatieformulier per ondertekenaar (ingevuld door 61% van de ondertekenaars) en door het bijhouden van de acties in Excel door de initiatiefnemers zelf (82% van de acties). Binnen deze rapportage hadden de eerste 85 ondertekenaars een totaal van 539 acties opgenomen. Bij het tweede ondertekenmoment zijn er 23 ondertekenaars bijgekomen met 122 acties. De streefcijfers van de algemene doelstellingen binnen de GD waren op dat moment nog niet volledig behaald. Uit het voortgangsrapport blijkt dat 51 partijen minimum 1 keer hebben deelgenomen aan één of meerdere werkgroepen. Op het moment van de bevraging waren 55 opgenomen acties afgerond, 269 in uitvoering en 96 die in opstart waren. De voornaamste redenen waarom acties nog niet opgestart waren zijn: kans/aanleiding nog niet gehad, capaciteitsprobleem, afhankelijk van anderen of geen prioriteit. De stuurgroep heeft een selectie van 28 good practices gemaakt om te communiceren naar al de partners. De partners zelf hebben aangegeven weinig of slechts af en toe te communiceren over hun deelname aan de Green Deal. De voornaamste redenen waarom ondertekenaars deelnemen aan de GD gedeelde mobiliteit is: mogelijke samenwerkingsverbanden of netwerking, uitwisseling van expertise en nieuwigheden of visibiliteit. 16 ondertekenaars (of 32.7% van de respondenten) gaf aan dat het aankaarten van knelpunten bij de Vlaamse overheid een motivatie was om deel te nemen aan de GD. Gepolst naar de voldoening aan de verwachtingen van de GD gaf 50% neutraal aan en 46% antwoordde positief.

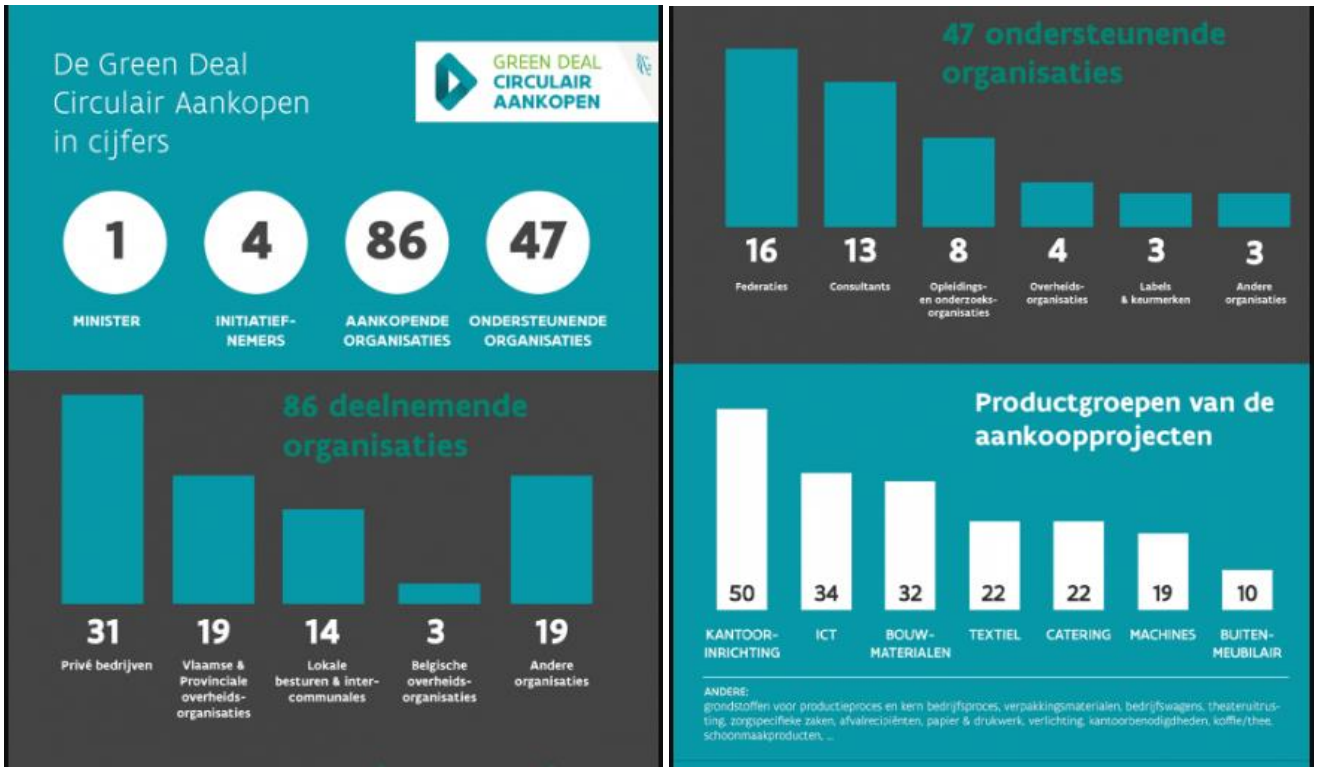
De webpagina van deze Green Deal op de website van het departement kende in de periode tussen juni 2018 en juni 2019 een bezoekersaantal 174 unieke paginaweergaves, met een gemiddelde bezoekerstijd van 49

seconden. Gegevens over het bezoekersaantal aan de individuele website http://gedeeldemobiliteit.be/ zijn hierbij niet gerekend.

2. Circulair Aankopen

De Green Deal Circulair Aankopen werd ondertekend op 8 juni 2017 en volgt Gedeelde Mobiliteit op als tweede ondertekende Green Deal. Het initiatief lag bij **Vlaanderen Circulair (OVAM), Bond Beter Leefmilieu, The Shift en VVSG (Vereniging Vlaamse Steden en Gemeenten).** De Deal werd ondertekend door Minister Joke Schauvliege en omvatte bij de start een totaal van **47 deelnemers**, waaronder gemeenten, bedrijven en stakeholders. Een medewerker van OVAM is aangeduid als projectfacilitator. **Na de ondertekening** hebben nog vele actoren de GD ondertekend, wat het **totaal brengt op 106 deelnemende aankopers** en **59 ondersteunende partijen** (Vlaanderen Circulair, 2019b).

Figuur 8 geeft de stand van zaken weer, zoals opgevraagd in juni 2017, van het aantal en type ondertekenaars (Vlaanderen Circulair, 2019b).



Figuur 8: Status Green Deal Circulaire Aankopen juni 2017, bron: Vlaanderen Circulair (2019b)

Het specifieke doel van deze Green Deals is om te **komen tot een versnelde implementatie van circulaire aankopen, om op die manier een bijdrage te leveren aan de realisatie van de circulaire economie.** Circulair

aankopen behelst een nieuwe manier van aankopen voor bedrijven waarbij bewust wordt gekozen voor herbruikbare of bio-gebaseerde materialen, door middelen en producten te poolen of te delen of door het gebruiksgenot van een product te kopen in plaats van het product zelf. Door de vraag naar circulaire producten, diensten en gebouwen te vergroten wordt de markt gestimuleerd om meer circulaire oplossingen op de markt te brengen. De Green Deal biedt aankopers de kans om te experimenteren, te leren in een groot netwerk en geeft toegang tot kennis, instrumenten en best practices.

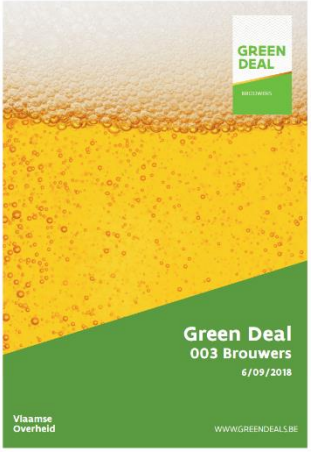
Elke actie moet bijdragen aan een van de acht strategische doelstellingen: i) herdenken van het aankoopproces, ii) de behoefte in vraag stellen, iii) investeren in competenties nieuwe aankoper, iv) verantwoordelijkheid opnemen voor levensduur producten, v) inzetten op andere aankoopstrategieën met focus op maximaal hergebruik, vi) organiseren van het behoud van de waarde van producten, vii) stimuleren van transparantie in de keten en viii) nieuwe vormen van aankopen stimuleren. Het ambitieniveau van de acties is vrij te kiezen per ondertekenaar. Bij deze GD is er bewust gekozen om de doelstellingen zeer breed te nemen, waardoor een verscheidenheid aan bedrijven akkoord kan gaan met het te ondertekenen document, afhankelijk van hun eigen niveau van werken binnen de sector van circulaire economie en circulaire aankopen.

Deelnemende partijen moeten tijdens de looptijd van de Green Deal minstens 2 piloot aankoopprojecten uitvoeren en deelnemen aan een lerend netwerk. De initiatiefnemers ontsluiten de bestaande kennis, methoden en tools via een website en een online leerplatform rond circulair aankopen en brengen de kansen en belemmeringen binnen het beleid en de regelgeving in kaart. Het oplijsten van concrete acties per ondertekenaar wordt verwacht nadat de GD 1 jaar lopende is. Dit om de ondertekenaars de kans te geven voldoende kennis te vergaren en contacten te leggen om zo de gepaste acties te kunnen realiseren. De monitoring van de acties gebeurt op basis van input van de ondertekenaars. Via een tool (GDCA Impact Tool) op de website kunnen zij aangeven welke acties reeds zijn uitgevoerd, maar eveneens informatie vinden met hulp voor het bepalen van hun specifieke doelstellingen, strategie of streefwaarden voor hun circulaire aankoopprojecten. Door het uitstellen van het opstellen en uitvoeren van de acties maar ook door de veelzijdigheid van de acties, verloopt de monitoring van de acties moeizaam en niet altijd even accuraat. Binnen de GD wordt op verschillende wijze, zoals tijdens evenementen of door het inzetten van studenten, informatie verzameld voor de monitoring van de acties. Eveneens is er een website opgemaakt om het leerplatform te organiseren en documentatie te verzamelen. Op deze website is de basisinformatie rond de GD te vinden alsook nieuwsbrieven, verslagen van werkgroepen en webinars. Bedrijven kunnen zelf input leveren voor een webinar of deze gebruiken om meer te leren rond circulaire aankopen. Uiteindelijk zullen ook de resultaten van de monitoring van de uitgevoerde acties op de website komen om de acties concreet te kunnen beschrijven met cijfers. Dit platform is enkel toegankelijk voor de ondertekenaars om zo een meerwaarde en voordeel te creëren aan het meewerken aan de GD. Binnen de thematiek van deze Green Deal speelt concurrentie een grote rol, voornamelijk tussen de verschillende aanbieders van circulaire producten. Vandaar is er bewust geopteerd om aanbieders niet de GD te laten ondertekenen, hoewel er duidelijk vraag naar was. Tijdens verschillende netwerkevenementen worden deze wel uitgenodigd zodat er toch binnen het kader van de GD een (te betalen) marktdialoog kan georganiseerd worden ("buyer meets supplier").

Uniek voor de Green Deal Circulair Aankopen is dat Vlaanderen Circulair een projectoproep heeft gekoppeld aan deze Green Deal. In 2017 en 2018 heeft Vlaanderen Circulair telkens 2 projectoproepen gelanceerd om innovatieve en waardevolle circulaire economieprojecten te ondersteunen. Eén van deze projectoproepen in 2017 en 2018 was specifiek bestemd voor de deelnemers van de GD. De open call circulair aankopen was

bedoeld voor projecten die als experimenteel, demonstratie- of disseminatieproject kunnen dienen op vlak van circulair aankopen. Vlaanderen Circulair (OVAM) subsidieert tot 50% van een project, met een maximum van 20 000 €. Uiteindelijk hadden in 2017 21 organisaties een project ingediend, waarvan 11 goedgekeurd, in 2018 waren 6 projecten ingediend, waarvan 4 goedgekeurd.
Volgens het voortgangsrapport, opgemaakt door de Vlaanderen Circulair voor de periode 2017-2018, waren op eind augustus 2018 95 circulaire aankoopprojecten ingediend, afkomstig van 54 organisaties. Bouw & renovatie, kantoorinrichting, textiel, ICT en voeding waren de populairste categorieën voor deze pilootprojecten. 52 van de aankopende organisaties hadden nog geen project ingediend. Er werd vastgesteld dat het opstarten van de projecten een vertraging opliep, waardoor de tijd tussen ondertekenen van de GD en de opstart gemiddeld meer dan een jaar innam. Er zijn met andere woorden wel al vele discussies gevoerd rond de thematiek, maar op concrete uitvoering van acties is nog geen zicht. 63 ondersteunende acties waren ingediend, afkomstig van 46 organisaties. 13 ondersteunende partijen hadden nog geen acties ingediend. Het belang van de informatie-uitwisselingen vertaalt zich in de successen van de inspiratiedagen of actiedagen waar vele nieuwe contacten werden gelegd en waar een breed draagvlak werd gecreëerd. Door de sterke samenwerkingen reeds van bij de start van het project en de vele kennisdeling tijdens de lerend netwerken, zijn nieuwe ondertekenaars niet welkom om nog toe te treden bij de GD na de ondertekening.

3. **Brouwers**



De derde Green Deal is de Green Deal Brouwers, ondertekend op 6 september 2018. **De Belgische Brouwersfederatie en Fevia** (Federatie van de Belgische voedingsindustrie) **zijn de initiatiefnemers.** De Green Deal werd ondertekend door **9 Vlaamse brouwerijen**, Minister Joke Schauvliege en **Vlakwa** (Vlaams Kenniscentrum Water). De projectfacilitator is tewerkgesteld binnen VMM.
De Green Deal brouwers kent een beperkt aantal ondertekenaars, voornamelijk doordat het een zeer specifieke niche van een sector aanschrijft. De GD is ontstaan vanuit een brede visie om waterverbruik te reduceren en heeft tijdens het opstartproces geleidelijk aan een richting gekregen, waaruit de focus op waterverbruik binnen de brouwerijen het uiteindelijke resultaat was. Het idee voor de GD brouwers was reeds lang aanwezig, maar de uiteindelijke ondertekening heeft kunnen plaats vinden doordat er een sterke koploper onder de ondertekenaars was samen met Fevia als trekker. Deze actoren hebben andere brouwers kunnen overtuigen deel te nemen en hebben het voortouw getrokken om de inhoud van de GD voor te stellen op de raad van bestuur van de Belgische brouwers. Het finale ondertekende document is in samenspraak met al de ondertekenaars opgesteld (Departement Omgeving, 2019c).

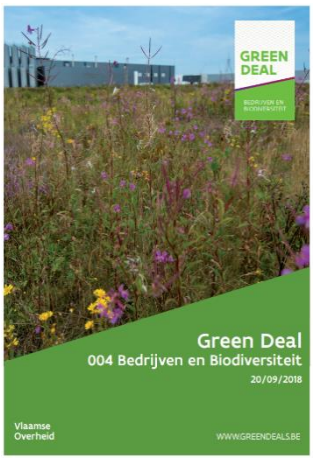
De **algemene doelstelling van de GD Brouwers is om bij te dragen aan een duurzame waterconsumptie van de brouwerijsector**. Deze Green Deal heeft 6 specifieke overwegingen die omvatten dat er duurzaam moet worden omgegaan met water, een belangrijke grondstof, maar dat elke brouwerij zijn eigen proces heeft met (grond)waterverbruik en dat tijdens het traject de ambities kunnen worden bijgeschaafd.

De algemene acties zijn: i) het in kaart brengen van de huidige situatie, ii) maatregelen invoeren om het watergebruik te verminderen, iii) maatregelen invoeren ter verminderen van het gebruik van het grondwater

en iv) gepaste communicatie organiseren. Elke partner bepaalt vervolgens specifiek welke initiatieven hij onderneemt om de hoeveelheid liter water per geproduceerd bier te minderen, afhankelijk van het eigen productieproces en productiemix. Een eerste actie die zal uitgevoerd worden in het kader van deze GD, door al de ondertekenaars, is een nulmeting van het waterverbruik en hieraan vervolgens een actieplan koppelen. Verdere concrete acties op terrein worden pas na enige tijd verwacht. De monitoring van de uitgevoerde acties zal verlopen via Fevia aan de hand van een opvraging bij de ondertekenaars en communicatie via nieuwsbrieven. Er is van bij de start duidelijk gemaakt dat er geen financiering verbonden is aan de GD. Dit was echter sowieso geen doorslaggevende factor voor het ondertekenen van het document door de brouwers. (Deze krijgen reeds financiële steun geregeld via Vlakwa voor het reduceren van hun waterverbruik.) De vraag om deze GD open te trekken naar andere 'voedingsproducenten' is eveneens aanwezig, maar er speelt steeds het probleem van concurrentie en gevoeligheid van informatie-uitwisseling tussen de verschillende producenten en hun eigen recepten. Hierdoor zijn in dit stadium enkel brouwers meegenomen in deze GD (Departement Omgeving, 2019c).

De webpagina van deze Green Deal kende in de periode tussen juni 2018 en juni 2019 een bezoekersaantal 97 unieke paginaweergaves, met een gemiddelde tijd van 1:09 minuut.

4. **Bedrijven en Biodiversiteit**



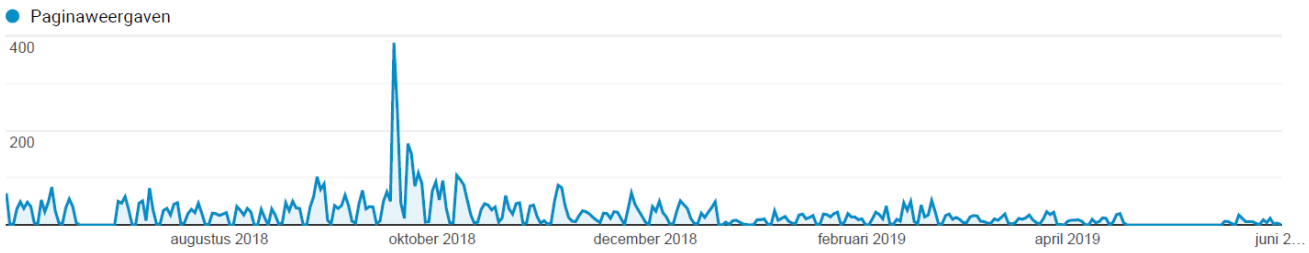
De vierde Green Deal, Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit, is ondertekend op 20 september 2018 door **125 deelnemers** (voornamelijk bedrijven). De **initiatiefnemers** zijn het **Departement Omgeving, Agentschap Natuur en Bos, Natuurpunt en Corridor**. Het idee is voornamelijk bij Natuurpunt en Corridor ontstaan, waarbij zij het beleid wilden inspireren. De Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit levert een bijdrage aan de beleidsdoelstelling om ook buiten natuurgebieden natuurwaarden en ecosysteemdiensten te realiseren. Bedrijventerreinen kunnen een belangrijke schakel in het groenblauwe netwerk vormen wegens hun ligging op strategische locaties op de grens tussen woon-, landbouw-, natuur- en buitengebied. Deze Green Deal probeert aan te tonen dat investeringen in biodiversiteit op korte en lange termijn goed zijn voor het bedrijf, de werknemers, de klanten, de relatie van relevante stakeholders en het imago van het bedrijf (Departement Omgeving, 2019c).

De algemene doelstelling van deze Green Deal is om tegen september 2021 **de biodiversiteit op bedrijventerreinen én het draagvlak ervoor te verhogen via: i) 100 bedrijven, organisaties of lokale besturen die natuurvriendelijke maatregelen op hun terrein nemen, ii) voor 1500 ha bedrijventerreinen natuurvriendelijk beheerplan opmaken, iii) op 1250 ha bedrijventerreinen permanente of tijdelijke natuur inrichten en iv) planning van minimaal één grootschalig bedrijventerrein dat als voorbeeldproject dient van biodivers beheer en samenwerking tussen alle actoren.** De Green Deal spitst zich niet enkel toe op het inrichten van biodiversiteit op en rond het bedrijventerrein, maar wil ook actief de meerwaarde van biodiversiteit voor het bedrijf benadrukken. Hiervoor zijn enkele specifieke doelstellingen opgenomen. Deze zijn i) biodiversiteitswaarden op bedrijventerreinen verhogen, ii) draagvlak voor biodiversiteit bij verscheidene doelgroepen verhogen, iii) welzijn voor werknemers en imago verhogen, iv) kennisopbouw via lerend netwerk

en methodes aanreiken als belemmeringen definiëren en v) bewustwording rond biodiversiteit als onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De acties opgenomen in het ondertekendocument worden geüpload door de ondertekenaars en moeten voldoen aan een aantal criteria. De acties maken eveneens een onderscheid tussen initiatiefnemers, deelnemende partijen en ondersteunende partijen. De initiatiefnemers zullen een lerend netwerk opstarten, methodes en instrumenten aanreiken en de kansen en belemmeringen definiëren. Van de deelnemende partijen wordt verwacht dat ze een actieplan opstellen en piloot biodiversiteitsprojecten opstarten. De opgenomen acties krijgen hierbij voornamelijk een concrete invulling van bijvoorbeeld het aantal oppervlak waar de biodiversiteit zal verbeterd worden. Ondersteunende partijen zullen zelf geen acties uitvoeren maar dragen bij via informatie-uitwisseling. Na één jaar wordt de Green Deal door alle partijen een eerste keer geëvalueerd. Na afloop van de Green Deal volgt een eindevaluatie op basis waarvan door de partijen samen beslist kan worden om de Green Deal te verlengen. Maandelijks wordt er een nieuwsbrief uitgestuurd. Hierin worden onder andere voorbeelden van uitgevoerde acties in beschreven, ter informatie uitwisseling maar ook om andere actoren aan te sporen om in actie te schieten (Departement Omgeving, 2019c).

Bezoekersgegevens website



Figuur 9: Aantal bezoekers webpagina Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit voor de periode 1 juni 2018 – 1 juni 2019

De webpagina van Bedrijven en Biodiversiteit heeft sinds 1 juni 2018 tot 1 juni 2019 een bezoekersaantal van 8.427, waarvan 5.442 unieke paginabezoekers. De gemiddelde tijd dat een bezoeker op de pagina blijft, bedraagt 1 minuut en 34 seconden. Bij de Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit ligt de bounce rate (uitleg zie supra, p.26) lager dan de grenswaarde, met een percentage van 46,60 %.

We zien ook dat het bezoekersaantal piekt ten tijde van de ondertekening van de green deal (20 september 2018). Bezoekers zijn vooral geïnteresseerd in de algemene infopagina over de green deal, de deelnemers en in het onderdeel “wat en waarom” waar onder andere ook het contract kan worden gedownload.

5. **Huishoudelijke Houtverwarming**

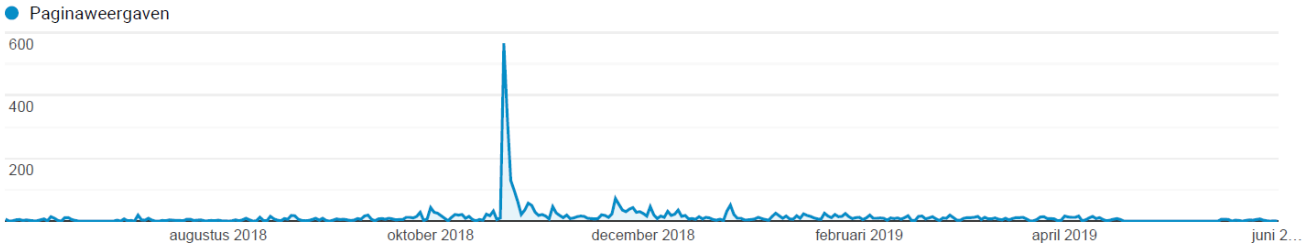
De Green Deal Huishoudelijke Houtverwarming werd ondertekend op 22 oktober 2018 door **Agoria, Departement Omgeving (meerdere afdelingen betrokken)** als **initiatiefnemers** en door Minister Joke Schauvliege. Er zijn in totaal **24 deelnemers**, voornamelijk **beroeps- of sectorfederaties en slechts beperkt individuele bedrijven**. De projectfacilitators zijn twee personen tewerkgesteld binnen de afdeling EKG van het departement Omgeving (Departement Omgeving, 2019c).

De doelstellingen binnen de Green Deal Huishoudelijk houtverwarming willen **op korte termijn zorgen voor een sanering van de vervuilende houtstooktoestellen en het verbeteren van het stookgedrag**. Op korte en middellange termijn wil de Green Deal, voor gezinnen die verder wensen te verwarmen met hout, sturen richting emissiearme en zeer energiezuinige toestellen. De looptijd van de Green Deal zal ook gebruikt worden voor de ontwikkeling op **lange termijn** (2030-2050) **van een visie van de positie van huishoudelijke houtverbranding in de toekomst**. Bij deze visieontwikkeling wordt rekening gehouden met toekomstige veranderingen of evoluties binnen de sector, met name een verbeterde inzameling van (rest)hout dat nu verbrand wordt (inclusief een hieraan gekoppelde verbeterde cascadering naar hogere toepassingen), het in ontwikkeling zijnde klimaat- en energieplan (2030) geënt op de klimaatvisie 2050 en energievisie 2050 en de verlaging van de warmtevraag ten gevolge van de stapsgewijze ontwikkeling en uitwerking van het renovatiepact (2050).

De acties opgenomen in het document zijn gegroepeerd naar drie thema's of werkgroepen: i) Verbetering van huishoudelijk houtstookpark op korte termijn, ii) kennisopbouw en iii) visieontwikkeling. De inhoud van het document is tot stand gekomen door meerdere afstemmingsmomenten tussen medewerkers van het departement en verschillende stakeholders. Het uitvoeren van een nulmeting is de eerste actie die uitgevoerd zal worden, en deze overkoepelt de gehele sector.

Vanuit de initiatiefnemer is het idee van deze GD gekomen op basis van een concreet probleem, waarbij een groep van actoren en sector samen op zoek was naar een algemene oplossing. Via een samenwerking wouden ze zorgen voor een bredere impact en antwoord bieden aan de veranderende publieke opinie. Voornamelijk de sector was op zoek naar een instrument dat meer kon doen dan enkel de case oplossen en meer kon sensibiliseren rond de ecologische aspecten van propere lucht en de relatie met huishoudelijke houtverbranding, waarbij bleek dat een GD de beste werkwijze was. Om de neutraliteit te bewaren en niet te commercieel te worden, hebben voornamelijk sector- of koepelorganisaties de GD ondertekend. Aan de hand van stakeholder vergaderingen is vervolgens in samenspraak met de sector en de overheid het document voor de ondertekening van de GD opgesteld. In deze fase van het onderhandelen over de inhoud van het document met al dan niet een visievorming, uitwerking van de acties,… zijn er enkele stakeholders afgevallen. Na afloop volgt een eindevaluatie door de stuurgroep, waarop kan beslist worden om de Green Deal huishoudelijke houtverwarming te verlengen. Een tussentijdse evaluatie is voorzien tegen 22 oktober 2020 (Departement Omgeving, 2019c)

Bezoekersgegevens website



Figuur 10: Aantal bezoekers webpagina Green Deal Huishoudelijke Houtverwarming voor de periode 1 juni 2018 – 1 juni 2019

De website van huishoudelijke houtverwarming heeft sinds 1 juni 2018 tot 1 juni 2019 een totaal bezoekersaantal van 4.501, waarvan 3.820 unieke paginabezoekers. De gemiddelde tijd dat een bezoeker op de pagina blijft, bedraagt 3 minuten en 23 seconden. Bij de Green Deal huishoudelijke houtverwarming ligt de bounce rate (uitleg zie supra, p.26) aanzienlijk hoog, met een percentage van 71, 90 %, maar dat is op zich niet erg omdat de pagina als (enige) doel heeft mensen te informeren & de documentatie rond de Green Deal te laten downloaden.

Het bezoekersaantal is het hoogst rond eind oktober 2018, ten tijde van de ondertekening van de green deal (22 oktober 2018). Bezoekers van de website komen terecht op de pagina met algemene informatie over de green deal waar ze het contract kunnen downloaden. Uit de historiek zien we dat er ook bezoekers hebben geklikt op het inschrijvingsformulier voor de ondertekening van de green deal.

3.2 GREEN DEALS IN OPSTARTFASE

Er waren vier Green Deals in opmaak ten tijde van het schrijven van dit rapport waarvan er twee ondertussen ondertekend zijn. Deze vier Green Deals zijn echter nog niet opgenomen in de evaluatie van hun effectiviteit door de te korte looptijd.

1. Green Deal Circulair Bouwen

Op 22 februari 2019 lanceerde de Vlaamse minister van Omgeving, Natuur en Landbouw op **initiatief** van **Vlaanderen Circulair, OVAM en de Vlaamse Confederatie Bouw** de Green Deal Circulair Bouwen op Batibouw. **274 partijen** ondertekenden de engagementsverklaring, voornamelijk **individuele bedrijven, groot en klein, actief in de bouwsector** (Vlaanderen Circulair, 2019a).

Via dit gezamenlijk engagement zullen bouwbedrijven, bouwmateriaalproducenten, lokale en regionale overheden, private bouwheren, onderzoekers en andere organisaties samenwerken om in de toekomst circulair bouwen in Vlaanderen tot dagelijkse realiteit te maken.

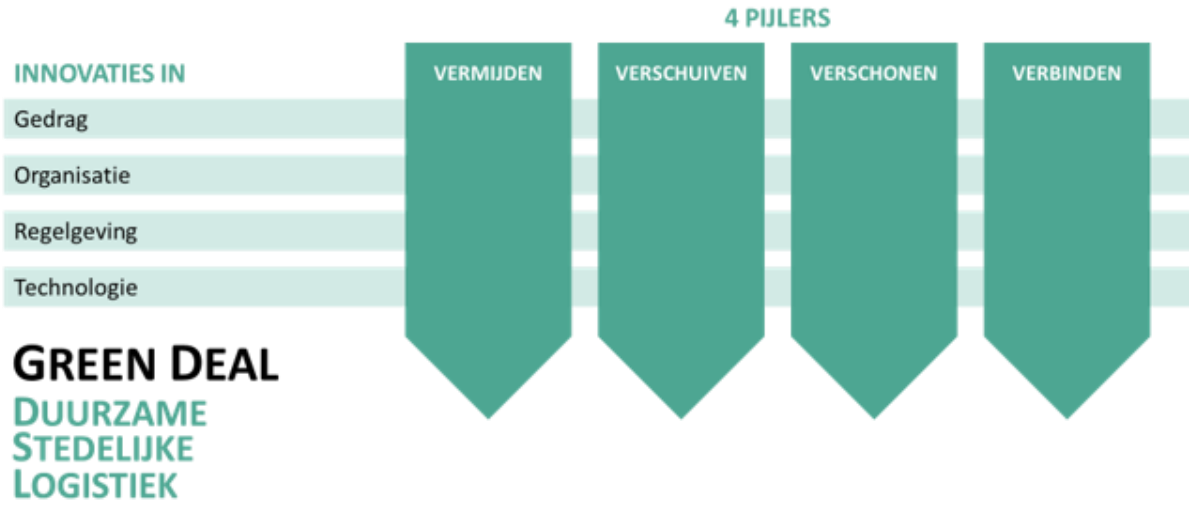
Binnen de GD zijn vijf strategische doelstellingen opgenomen: i) herdenken van het bouwproces, ii) investeren in competenties betrokken bij bouwprojecten, iii) stimuleren van transparantie en samenwerking, iv) inzichtelijk maken van de effecten van hergebruik en v) ondersteunen van de ontwikkeling van een instrumentarium om de principes van circulair bouwen te ontsluiten. Deze Green Deal kent een sterke focus op het opbouwen van een lerend netwerk, waarbij tools, methodieken en nieuwe vormen van ketensamenwerking getest zullen worden. Vele ondertekenaars zijn hier mee ingestapt, zonder dat er al een concrete lijst van acties was. Hierdoor heeft deze Green Deal een snelle opstartprocedure gekend (Vlaanderen Circulair, 2019a).

2. Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek

De Green Deal Duurzame Stedelijk Logistiek wil het efficiënt en emissievrij leveren in steden bevorderen. Deze Green Deal is op 2 april 2019 ondertekend. De GD wordt gecoördineerd door **The Shift, met de steun van de Koning Boudewijnstichting**. De andere **initiatiefnemers** zijn **MOBI-VUB (Mobility, Logistics and autmotive technology research centre), VIL (Vlaams Innovatiecentrum voor logistieke sector), VVSG, Bond Beter Leefmilieu en de departementen Omgeving en MOW**. **29 partijen** hebben de Green Deal ondertekend (Departement Omgeving, 2019b). Ondertekenaars konden zich tot februari 2019 melden om de GD te ondertekenen en op de website hun acties opladen. Eveneens zijn op deze site goede voorbeelden van acties te vinden ter inspiratie van de geïnteresseerde ondertekenaars (Departement Omgeving, 2019c). De Koning Boudewijnstichting heeft een budget vrijgemaakt om deze Green Deal logistiek uit te voeren. Hiervoor hebben zij een bedrag toegewezen aan MOBI-VUB om het projectleiderschap van deze GD op zich te nemen.

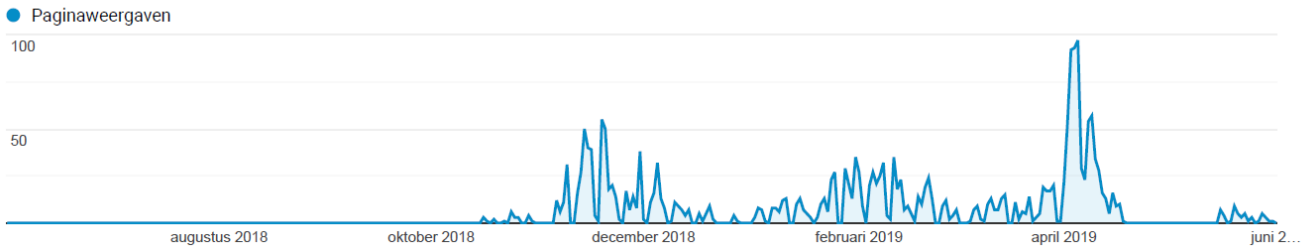
Duurzame stedelijke logistiek is een noodzaak voor bereikbare en leefbare steden. Dit vraagt om nieuwe manieren om steden te bevoorraden. Naast directe acties om emissies te verminderen, heeft streven naar duurzame stedelijke logistiek ook nood aan verbinding, coördinatie en samenwerking tussen die actoren. Door in de Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek te stappen engageren actoren zich om het efficiënt en emissievrij beleveren van steden via een eigen actie te bevorderen. Acties binnen deze Green Deal hebben minstens een van de volgende 4 doelstellingen: i) voertuigkilometers vermijden, ii) voertuigkilometers verschuiven naar een

milieuvriendelijker transportmiddel of tijdstip, iii) voertuigkilometers verschonen via zero-emissie voertuigen of iv) actoren verbinden rond duurzame stedelijke logistiek. Deze Green Deal zet in op: bewust gedrag van consumenten en chauffeurs, nieuwe logistieke concepten en zinvolle regelgeving en technologische innovaties (zie Figuur 11).



Figuur 11: Overzicht doelstellingen Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek, Departement Omgeving (2019b)

Bezoekersgegevens website



Figuur 12: Aantal bezoekers webpagina Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek voor de periode 1 juni 2018 – 1 juni 2019

De website van duurzame stedelijke logistiek heeft sinds 1 juni 2018 tot 1 juni 2019 een bezoekersaantal van 2.223, waarvan 1.635 unieke paginabezoekers. De gemiddelde tijd dat een bezoeker op de pagina blijft, bedraagt 1 minuut en 8 seconden. Bij de Green Deal duurzame en stedelijke logistiek ligt de bounce rate (uitleg zie supra, p.26) net boven de grens, met een percentage van 53,68 %.

We zien ook dat het bezoekersaantal het hoogst is rond april 2019, rond de periode van ondertekening van de green deal (2 april 2019), maar dat er ook een stijging van het bezoekersaantal kan vastgesteld worden in het najaar van 2018. Bezoekers zijn vooral geïnteresseerd in 'Wie doet er mee?' en 'Wat en waarom?' op de webpagina.

3.3 STOPGEZETTE GREEN DEALS

Er is evengoed een reeks van potentiële Green Deals die omwille van een verscheidenheid aan redenen (nog) niet uitgevoerd of uitgewerkt zijn of thema's die niet via het instrument Green Deal zullen behandeld worden. Dit wanneer de onderwerpen niet de geschikte thematiek benaderen om via een Green Deal te organiseren. Er wordt niet aan alle criteria voldaan of er wordt gepoogd te veel beleid te steken in de GD, wat niet de bedoeling is waardoor deze niet weerhouden worden voor verdere uitwerking. Eveneens kan het ook zijn dat het instrument Green Deal niet het geschikte instrument is om de thematiek te benaderen en dat de problematiek aan de hand van een ander instrument wordt aangepakt.

Een voorstel voor Green Deal dat reeds ver uitgewerkt was, maar niet finaal uitgevoerd zal worden, is het voorstel van GD 'duurzame voeding op school'. Het doel van dit ontwerp was duurzame voeding te promoten in scholen en gemeenschappelijke keukens, partnerschappen te stimuleren tussen private en publieke actoren en jongeren te betrekken bij het thema duurzame voeding. In juni 2018 heeft hiervoor een lanceringsevent plaats gevonden om potentiële ondertekenaars aan te trekken. Echter is de verdere uitwerking van het voorstel stopgezet. Door een gebrek aan een bestaand beleidskader waarin duurzame voeding wordt gedefinieerd en doordat het document ter ondertekening nog te vaag de doelstellingen omschreef, in combinatie met al zeer concrete acties, was er te weinig draagkracht voor het voorstel bij zowel enkele ondertekenaars als op het politieke niveau. In september 2018 is dan ook beslist dit voorstel stop te zetten. Een verdere uitwerking van deze thematiek buiten de Green Deal werking verliep eerst op individueel niveau bij de verschillende actoren. Recent (april 2019) is een charter (Hoog tijd voor gZONtijd) ondertekend tussen een aantal betrokken partners uit het onderwijs en de voedingsindustrie, alsook minister Vandeurze en minister Crevits voor een gezonde, evenwichtige en duurzame schoolmaaltijden (Departement Onderwijs en Vorming, 2019).

Een ander voorstel voor Green Deal dat eveneens tot een ver stadium was uitgewerkt, was het ontwerp van GD 'groen en gezondheid'. Omwille van onvoldoende politiek draagvlak is ook dit voorstel stopgezet. Door het ontstane succesvolle netwerk van actoren voor de opmaakt van de GD leeft het samenwerkingsverband rond deze thematiek verder, maar dan niet meer onder de noemer van Green Deal.

Enkele voorstellen voor Green Deals werden niet verder uitgewerkt omdat de omkadering binnen het instrument van een Green Deal niet de meest opportune werkwijze was voor de thematiek. Dit was zo voor de onderwerpen 'duurzaam toerisme', 'robuust watersysteem' of 'speelgroen'. Enkele opties voor Green Deal zijn wegens gebrek aan geld en middelen stopgezet: zoals 'warmtetoets' over warmtenetten, 'zonnepanelen participatie', 'E-mobility' of 'de bouwshift' over ruimtelijke ordening in Vlaanderen. De opmaak en uitwerking van de Green Deal biomethaan is eveneens stopgezet maar de samenwerking loopt verder onder de noemer van samenwerkingsconvenant. Andere onderwerpen zijn evenmin uitgebouwd tot een Green Deal omdat de problematieken die in de GD behandeld zouden worden, reeds opgeheven waren. Dit was van tel voor het project AZTEQ (concentrated solar thermal energy) waarbij de belemmeringen via een passage in een nieuwe omzendbrief rond hernieuwbare energie zijn opgelost. Een gelijkaardig proces is verlopen bij het project Aerocirculair waar het vergunningentraject uiteindelijk snel verlopen is. Hierdoor verdween de nood aan een GD. De afwezigheid van animo voor uitwerken van of samenwerken aan een Green Deal binnen de administratie, bij de politiek of bij de belangrijke partners kan er eveneens voor zorgen dat een GD geen verder succes kent.

Hierbij kunnen de GD 'bio-landbouw' of 'binnenscheepvaart en luchtkwaliteit' als voorbeeld aangehaald worden.

3.4 BEVINDINGEN GREEN DEALS IN DE PRAKTIJK

In Vlaanderen zijn de voorbije 2 jaren in totaal 7 Green Deals opgestart. De totstandkoming en de opmaak, de samenstelling en rolverdeling of het te doorlopen proces kan echter grote verschillen kunnen tussen de GD's.

Verschillen in opstartprocedure GD

Het doorlopen pad van indienen van idee voor GD tot de effectieve uitvoering van de acties na ondertekening, kan sterk verschillen in tijd maar ook in 'moeilijkheden'. Het relatief lage aantal ondertekende Green Deals, zeker in vergelijking met Nederland, kan dan ook grotendeels verklaard worden door de moeilijke opstartprocedure die geconstateerd wordt in Vlaanderen. De verhouding tussen het aantal ideeën en de inspanningen die zijn uitgevoerd ten opzichte van het aantal ondertekende deals is niet in evenwicht. De transparantie over de reden van stopzetten is niet voor elk idee even eenvoudig te achterhalen.

Een belangrijke reden voor discussie tijdens de opstartfase is de mate waarin het idee voor de Green Deal aansluit bij de **doelstelling** tot vergroenen van de economie. Er is steeds een link te vinden met verduurzaming of groene economie, maar sommige Green Deals zullen vergroening van de economie breder of anders definiëren dan anderen. Zo staat bijvoorbeeld een groenere economie centraal in de GD circulaire aankopen, maar minder uitgesproken in de GD brouwers, waar de focus voornamelijk op waterverbruik ligt bij een relatief kleine groep bedrijven. De concrete invulling en definities worden eveneens door verschillende actoren anders geïnterpreteerd. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de Green Deal rond 'duurzame en gezonde voeding', waarbij de discussie over het begrip duurzame voeding er heeft voor gezorgd dat de GD uiteindelijk niet verder is uitgewerkt. Bij de GD rond de houtkachels heeft een gelijkaardige discussie ertoe geleid dat niet alle betrokkenen de Green Deal finaal hebben ondertekend.

Het belang van een **gemeenschappelijk gedragen doel** komt voornamelijk tot uiting bij de lange duurtijd die het vraagt om het engagementsdocument op te stellen en de vele discussies die hieraan vooraf gaan. Indien de definiëring van de doelstellingen en de uitwerking ervan niet gemeenschappelijk gedragen worden, zal de GD geen uitwerking vinden (zoals bij de GD gezonde voeding) of zullen actoren zich terugtrekken uit de GD. Dit heeft zich voorgedaan bij de GD Huishoudelijke houtverbranding. Bond Beter Leefmilieu, de West-Vlaamse Milieufederatie, BOS+ en Natuurpunt waren betrokken bij de opmaak van de tekst, maar hebben uiteindelijk beslist niet te ondertekenen. Het ondertekenmoment trok veel aandacht, maar ook de 'commentaar' van deze actoren die hadden gekozen niet deel te nemen kwam sterk in de pers. Eveneens hebben enkele actoren binnen de sector geprofiteerd van de aandacht rond de GD om zichzelf te promoten, losstaand van de acties opgenomen in de GD. De beschrijving van de doelstellingen binnen de GD en wat verwacht wordt van de ondertekenaars, is eveneens belangrijk goed uit te klaren. De meerwaarde of voordelen voor deelname aan de GD dienen eenduidig af te leiden te zijn uit de documentatie. Indien dit niet het geval is, zullen niet alle ondertekenaars enthousiast zijn en nieuwe acties bedenken en laten opnemen in het engagementsdocument. Het risico bestaat dat ze in dat geval een meer afwachtende houding aannemen en voornamelijk acties opgeven die reeds uitgevoerd worden of die reeds op de planning staan.

Belang van (innovatief) trekkersfiguur

De rol van een sterke trekker of **initiatiefnemer** mag niet onderschat worden. Deze dient er voor te zorgen dat de ondertekenaars het te ondertekenen document ook effectief ondertekenen. De opmaak van het GD document gebeurt soms in samenspraak tussen de initiatiefnemers en de Vlaamse overheid, maar dit kan ook gebeuren in samenspraak met de ondertekenaars. Dit is zo gebeurd bij de GD Brouwers. Tijdens enkele stakeholdervergaderingen is het document doorgelezen door de toekomstige ondertekenaars. Eens de GD lopende is, is er voor de initiatiefnemers en de facilitator een grote rol weggelegd voor coördinatie en opvolging. Hierbij is het belangrijk een evenwicht te vinden tussen de tijdsinzet en capaciteit van de verschillende trekkers binnen een GD maar eveneens de inzet te spreiden over de periode van vier jaar waarin de GD lopende is. Evenmin is de rol van de verschillende kabinetten te verwaarlozen. Voornamelijk bij de opstartfase spelen deze een rol in aanloop naar het ondertekenmoment. Bij de Green Deal Gedeelde Mobiliteit en Brouwers heeft de opmaakfase een lang proces gekend door de vele overlegmomenten terwijl bij bijvoorbeeld de Green Deal Circulair Bouwen het moment van ondertekening relatief snel kwam na de eerste stappen voor de opmaak van de Green Deal.

Binnen de GD's zijn er grote verschillen op te merken in het type **ondertekenaar**. Waar er bij de ene GD voornamelijk individuele bedrijven of gemeenten betrokken zijn (bijvoorbeeld GD bedrijven en biodiversiteit), kan het bij een andere GD voornamelijk koepelorganisaties zijn (bijvoorbeeld GD huishoudelijke houtverwarming). Contacten met individuele bedrijven zal meer kennis opleveren over innovatieve en technologische ontwikkelingen en over mogelijkheden van uitvoering van de acties, terwijl werken met koepelorganisaties het voordeel kan hebben dat deze reeds meer gewoon zijn te werken met een Vlaamse administratie, een brede groep van contacten hebben en mogelijks ook meer interne capaciteit ter beschikking hebben. Bij de GD Huishoudelijke houtverbranding is het een bewuste keuze geweest om geen of niet veel individuele ondertekenaars te benaderen. Dit om te vermijden dat de GD een te commercieel gebeuren wordt en dat de neutraliteit bewaard kan blijven. Op deze manier poogden zij dat de standpunten en doelstelling gedragen worden door de gehele sector. Dit impliceert dat er bij de ondertekening van de GD slechts een beperkt aantal mensen betrokken waren. Bij de GD Gedeelde Mobiliteit gaat het over een groot aantal individuele bedrijven of steden en gemeenten. De lange duurtijd vooraleer de GD ondertekend werd, heeft er voor gezorgd dat het aantal ondertekenaars steeds kon blijven toenemen. In eerste instantie is Autodelen.net op zoek gegaan naar geïnteresseerde grote spelers binnen de markt, maar door het succes zijn er ook kleinere spelers bijgekomen. Hierdoor kent deze GD een hoog aantal inschrijvers. Bij de GD Circulaire Aankopen is er bewust gekozen om voornamelijk te focussen op de vragers binnen de markt van circulariteit. Het onderscheid tussen deelnemende en ondersteunende ondertekenaars is niet in elke GD terug te vinden. Bij de GD Bedrijven en Biodiversiteit is er bewust de vrijheid gelaten voor partijen die effectief acties willen uitvoeren (deelnemende) en de partijen die eerder een commercieel belang hebben bij het deelnemen aan de GD dan het uitvoeren van acties (ondersteunende partijen).

Doorheen de GD moet er een evenwicht gevonden worden tussen het aantal **deelnemende en ondersteunende partijen**. De GD moet tot resultaten leiden en mag niet louter als commerciële strategie ingezet worden waarbij de ondertekenaars op zoek zijn naar klanten binnen de deelnemende partijen. De keuze voor koepelorganisaties of voor individuele actoren zal van invloed zijn op de definiëring van de doelstellingen en de soort van opgenomen acties.

Meerwaarde van netwerk

De belangrijkste gelijkenissen tussen de verschillende lopende Green Deals zijn het belang van en het sterk inzetten op de contacten, de **lerende netwerken** en de goede **communicatie** binnen een GD. Elke Green Deal heeft naast het belang van de uitvoering van de acties, ook aandacht voor de informatie opbouw en kennis uitwisseling rond zijn specifieke thematiek, waar de ene GD de focus meer legt op de acties en de andere (in de beginfase) meer op de kennisdeling. De Green Deal Circulaire Aankopen (en Circulair Bouwen) kent de sterkste focus op het uitwisselen van informatie en opbouwen van kennis rond circulaire aankopen, veel meer dan op het effectief uitvoeren van acties. De opmaak van de actielijst vindt dan ook maar in een later stadium plaats. Hierdoor zal de directe impact van deze GD op een meer duurzame economie pas later aan de orde zijn. Parallel met deze GD heeft Ovam (Vlaanderen Circulair) wel subsidies ingevoerd om concrete projecten rond circulaire aankopen te ondersteunen. Enkel actoren die de GD ondertekend hebben, komen in aanmerking om in te schrijven op de open call. Deze GD is de enige waaraan financiering van de projecten gekoppeld is.

Als gevolg van de verschillen in focus per GD kan ook de actielijst of de samenstelling ervan sterk verschillen tussen de GD's. In de GD Gedeelde Mobiliteit is de opmaak van de **actielijst** aangepakt/ opgemaakt per individuele ondertekenaar. Maar door de vele ondertekenaars, kende de GD Gedeelde Mobiliteit dan ook een brede lijst van acties die kunnen bijdragen aan een meer duurzame economie. Hiervan is reeds meer dan de helft in uitvoering of reeds uitgevoerd. Dit maakt de GD een succes maar vraagt meer tijd voor coördinatie. Voor de projectfacilitator en voor de initiatiefnemers is het moeilijker en vraagt het meer inspanningen om al de ondertekenaars samen te brengen, de communicatie te organiseren en om de acties op te volgen. Dit vraagt veel energie en inzet van de initiatiefnemers, voornamelijk aan de beginfase van de GD. Het grootste kenmerk van de GD Bedrijven en biodiversiteit is dat deze gedetailleerd beschreven acties heeft opgenomen waarbij duidelijk becijferde doelstellingen horen. Deze doelstellingen zijn na het eerste jaar reeds ruimschoots gehaald wat aangeeft dat de GD een succes kan genoemd worden. Deze GD kent de meest concrete acties maar ook de meest concrete resultaten. De GD Circulaire aankopen is dan weer verschillend ten opzichte van de andere GD's omdat de focus op de actielijst pas secundair aanwezig was, na het vergroten van de kennis bij de deelnemers. Eveneens onderscheidt deze GD zich door de aanwezigheid van een projectoproep gefinancierd door Ovam. De vraag hierbij is in welke mate deze financiering zich manifesteert in de GD (beperkt aantal inschrijvers) en welke houding de overheid, of de werkgroep Green Deal binnen de overheid, zich hiertegenover moet nemen.

4 ENQUÊTE ONDERTEKENAARS (GREEN DEAL GEDEELDE MOBILITEIT)

De enquête was gericht op de ondertekenaars van de GD's om te peilen naar hun motivatie om deel te nemen, hun nodige en voorziene inzet maar evengoed hun ervaringen en opmerkingen bij de werking van de GD. De enquête is uiteindelijk ingevuld door 49 respondenten die de Green Deal 'Gedeelde Mobiliteit' hebben ondertekend. Vanuit de andere Green Deals is geopteerd niet mee te werken aan deze enquête vanwege de mogelijke extra rapporteringslast voor de deelnemers. Met het monitoringsrapport in het achterhoofd wouden de initiatiefnemers hun ondertekenaars niet bijkomend bevragen.
Gezien de relatief lage responsgraad van de enquête en dat de respondenten slechts uit 1 Green Deal komen, mogen onderstaande antwoorden niet eenzijdig veralgemeend worden voor alle ondertekenaars van alle Green Deals.

De groep van respondenten van de enquête bestaat uit 22 lokale overheden en 4 vertegenwoordigers van de overheid op Vlaams niveau. Daarnaast hebben 9 privé-organisaties en 9 vzw's/NGO/… de enquête ingevuld. Verder hebben nog 5 respondenten de categorie 'andere' gekozen voor type organisatie waartoe zij behoren (universiteiten, koepelvereniging,…). Deze verdeling van respondenten komt in grote lijnen overeen met de verdeling van de verschillende types ondertekenaars binnen de Green Deal.

De **motivatie** om deel te nemen aan de Green Deal kan bij meer dan de helft van de respondenten onder de noemer 'bijdragen tot duurzamere mobiliteit' ondergebracht worden. Voorbeelden van motivatie hierbij zijn 'deelnemen aan een positieve evolutie' of het stimuleren, enthousiasmeren of versnellen van de initiatieven binnen de GD.

4 op 10 van de respondenten waren helemaal akkoord met het feit dat ze de Green Deal ondertekend hebben om aan het netwerk, of het mogelijk ontstane netwerk, alsook kennis uitwisseling te kunnen deelnemen. Een andere motivatie om de GD te ondertekenen was de omkadering die het instrument biedt zoals de formulering van de doelstellingen en begeleiding. Verder ondertekenden enkele respondenten de GD voornamelijk omdat ze als voorbeeldfunctie deze rol van deelnemer wouden opnemen.

Tabel 1 geeft een overzicht van de antwoorden over de motivatie voor ondertekening. Het benadrukken van het duurzame en/of innovatieve imago is voor meer dan de helft van de respondenten zeer belangrijk, net als het toetreden tot een netwerk van gelijkgezinde organisaties om ideeën uit te wisselen. De aanwezigheid op het officiële ondertekenmoment is in veel mindere mate een motivatie voor ondertekening. Het vrijwillig karakter is belangrijk, maar de mening hierover is reeds minder uitgesproken, net als het wegwerken van de knelpunten. Een algemeen voordeel te ondervinden van de GD is niet voor alle ondertekenaars even belangrijk waarbij de meerderheid hierover eerder neutraal is.

Tabel 1: Motivatie ondertekening GD; samenvatting antwoorden enquête

Motivatie ondertekening GD	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Green Deal ondertekend om zo het duurzame en/of innovatieve imago van mijn organisatie te benadrukken.	0%	2%	22%	46%	30%
Green Deal ondertekend om zo toe te treden tot een netwerk van gelijkgezinde organisaties om ideeën uit te wisselen.	0%	2%	14%	42%	42%
Green Deal ondertekend om te kunnen deelnemen aan het persmoment bij officiële ondertekening en het logo van Green Deal te mogen gebruiken.	18%	26%	36%	16%	4%
Green Deal ondertekend omdat het een engagementsverklaring is waarbij de vrijwilligheid aanwezig blijft.	6%	12%	30%	34%	18%
Green Deal ondertekend om knelpunten die volgens mij in de weg staan van de vergroening van de economie te verhelpen.	2%	12%	26%	32%	28%
Green Deal ondertekend omdat mijn organisatie voordeel ondervindt uit de deelname aan de Green Deal.	4%	12%	40%	22%	22%

Legende kleuren:	0%-10%	10%-20%	20%-30%	30%-40%	40%-50%	> 50%

De **doelstellingen** opgenomen in de GD zijn voor zo goed als alle ondertekenaars helder en haalbaar opgesteld, waarbij deze voldoende ambitieus zijn en beantwoorden aan de verwachtingen. Eveneens sluiten de doelstellingen voor de meeste ondertekenaars aan bij hun interne doelstellingen en interne bedrijfsvoering, hoewel deze vraag een meer gespreid antwoord krijg waarbij ook enkele duidelijk minder akkoord zijn (zie Tabel 2). Meer dan de helft van de ondertekenaars gaat akkoord dat de Green Deal een succes is en een verdere groei zal kennen. Eveneens zal een deel van de ondertekenaars de GD aanraden bij derden. Een aanzienlijk deel van de ondertekenaars is echter bij deze laatste twee uitspraken geneigd zich neutraal uit te spreken.

Tabel 2: Doelstellingen opgemaakt binnen GD; samenvatting antwoorden enquête

Doelstellingen GD	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
De doelstellingen van de Green Deal zijn voor mijn organisatie helder.	2%	0%	4%	60%	34%
De doelstellingen van de Green Deal zijn haalbaar opgesteld.	0%	6%	26%	54%	14%
De doelstellingen van de Green Deal zijn voldoende ambitieus en beantwoorden aan mijn verwachtingen.	2%	4%	16%	62%	16%
De doelstellingen van de Green Deal sluiten aan bij de interne doelstellingen en zijn geïncorporeerd in de interne bedrijfsvoering.	0%	12%	34%	32%	22%
De Green Deal is succesvol en zal een verdere groei kennen en/of uitbreiding kennen.	2%	6%	38%	44%	10%
Wij raden de Green Deal als instrument aan bij derden.	2%	8%	38%	34%	18%

Legende kleuren:	0%-10%	10%-20%	20%-30%	30%-40%	40%-50%	> 50%

Ruim 60% van de respondenten ging akkoord met de stelling dat hun opgenomen **acties** reeds uitgevoerd zijn of op korte termijn zullen uitgevoerd worden. In het jaar 2018 ging het voor 23 respondenten met een concrete actie met een duidelijk resultaat, terwijl voor 18 respondenten de actie eerder een onderzoek of sensibilisering omvatte. 8 respondenten gaven aan dat ze geen of geen nieuwe actie hadden opgestart. Meer dan de helft van de respondenten gaven ook aan dat hun uitgevoerde actie een good practice was, terwijl een op vier dit niet vond. De belangrijkste redenen waarom de actie geen goed voorbeeld kon zijn, waren omdat de werkwijze zeer specifiek voor de actor was en niet voor velen van toepassing is, omdat de actie deel uitmaakt van de operationele activiteiten, omdat het eerder een sensibiliseringsoefening was of simpelweg omdat de actie nog maar in opstartfase zit.

De meningen over het feit of er knelpunten of **moeilijkheden** zijn voor het uitvoeren van de acties zijn verdeeld. Een derde van de respondenten was hier eerder akkoord mee terwijl een vierde hier evengoed niet mee akkoord ging. Over de inschatting van de benodigde capaciteit zijn de respondenten minder enthousiast maar toch eerder akkoord dat dit goed ingeschat was op voorhand. Over de ondersteuning vanuit de overheid of de financiële ondersteuning zijn de meningen eerder neutraal, aanleunend tegen het feit dat meer ondersteuning nodig is. Opmerkelijk is dat de uitvoering van de acties zonder aanwezigheid van de GD ook bij de meeste respondenten zou plaats gevonden hebben. Echter hebben we hierbij niet gepeild naar de termijn, dus mogelijks heeft de GD wel nog een versnellend effect op de uitvoering van de acties. Een interne monitoring van de acties en opname van de acties in de meerjarenplanning van de organisatie gebeurd in verschillende organisaties, maar zeker niet overal.

Tabel 3: Acties opgenomen in GD; samenvatting antwoorden enquête

Acties GD	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
De acties opgenomen bij de ondertekening zijn reeds uitgevoerd of zullen op korte termijn uitgevoerd worden.	2%	12%	24%	52%	10%
Mijn organisatie ondervindt knelpunten/moeilijkheden bij het uitvoeren van de opgenomen acties.	8%	28%	20%	38%	6%
De benodigde interne capaciteit voor het uitvoeren van de acties was op voorhand goed ingeschat.	6%	6%	40%	42%	6%
Er is voldoende ondersteuning vanuit de overheid om de acties uit te voeren.	8%	20%	58%	12%	2%
Er is voldoende financiële ondersteuning om de acties uit te voeren.	14%	30%	36%	12%	8%
Zonder de ondertekening van de Green Deal zouden de acties niet uitgevoerd worden.	24%	32%	24%	18%	2%
De uitvoering van de acties wordt intern gemonitord.	4%	14%	32%	34%	16%
De uitvoering van de acties is opgenomen in een (meer)jaarplan van mijn organisatie.	2%	20%	30%	30%	18%

Legende kleuren:	0%-10%	10%-20%	20%-30%	30%-40%	40%-50%	> 50%

De **ondersteuning** die de ondertekenaars wensen te krijgen bij het uitvoeren van de acties is voornamelijk ter promotie van de activiteiten en het verder uitbouwen van het netwerk. Hulp op instrumenteel of juridisch vlak

is eveneens welkom. Hierbij wordt bijvoorbeeld verwezen naar het opstellen van raamcontracten, hulp bij het uitbouwen van stedenbouwkundige verordeningen of bij het opstellen van parkeernormen.

In de **opmerkingen** die meegegeven konden worden in de enquête komt voornamelijk naar boven dat er meer wisselwerking gewenst is alsook een duidelijkere communicatie. Alsook meer afstemming met andere pilootprojecten of meer uitwisseling van voorbeelden, en dit op een meer frequente en proactieve wijze. Een tweede algemene opmerking is dat de Green Deal meer concrete invulling vraagt. Minder vrijblijvendheid, voor beide zijden van het netwerk, zou ervoor kunnen zorgen dat er meer concrete acties ondernomen worden waar tijd voor vrijgemaakt wordt maar ook dat er meer concrete ondersteuning kan zijn naar de ondertekenaars. Trekkers die meer tijd hebben om op een constructieve manier de GD te organiseren, kunnen bijvoorbeeld voorkomen dat de werkgroepen uitgehold worden of stilvallen.

5 BEANTWOORDEN VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN

In dit hoofdstuk formuleren we een antwoord op de onderzoeksvragen rond de doelstellingen, de organisatie en de uitvoering van Green Deals. We doen dit aan de hand van de bevindingen uit de documentanalyse en de diepte-interviews (zie lijst in bijlage).

5.1 DOELSTELLINGEN EN DOELBEREIKING GREEN DEALS

Dit onderdeel toetst de doelstellingen en mate van doelbereiking af van de Green Deals. We grijpen terug naar de opzet van het instrument, zoals vermeld in hoofdstuk 2. We gaan na in hoeverre de Green Deal het geschikte instrument is om groene projecten op te zetten en dus leidt tot de hoofddoelstelling 'Vergroening van de economie'. Daarnaast kijken we ook naar de verwachtingen van de overheid en die van de ondertekenaars en hoe die zich ten opzichte van elkaar verhouden.

5.1.1 Dragen de Green Deals bij tot meer groene economie?

De hoofddoelstelling van Green Deals is bijdragen aan de vergroening van de economie via een netwerkinstrument. Er wordt verwacht dat het instrument zal leiden tot meer groene initiatieven op vlak van grondstoffen, biodiversiteit, water, mobiliteit, energie en klimaat, voedsel, ruimte, industrie (circulaire economie, bio-based economy, bouw,..). De vergroening van de economie wordt in de meeste Green Deals opgenomen in de algemene overwegingen (GD's Huishoudelijke Houtverwarming, Gedeelde Mobiliteit, Brouwers,). In de Green Deals Circulaire economie en Bedrijven en Biodiversiteit wordt de term gedefinieerd binnen de concrete inhoudsopgave.

Op dit moment kan reeds aangenomen worden dat Green Deals een invloed hebben op de vergroening van de economie, zonder de omvang ervan te kunnen begroten. Gezien de looptijd van de ondertekende Green Deals relatief kort is, kan de impact moeilijk beoordeeld worden. De daadwerkelijke impact zal afhankelijk zijn van de

uitvoering en opvolging van de acties opgenomen per Green Deal. Gezien de verscheidenheid aan betrokken actoren en de moeilijkheden van thematieken binnen groene economie zien sommige ondertekenaars van Green Deals meer heil in concrete acties dan in algemene richtlijnen of wetgevingen die eenzijdig worden opgelegd. De acties kunnen echter een verschillende opzet hebben waarbij ook de effecten sterk uiteen kunnen lopen. Bij acties die effectief een kwantificeerbaar resultaat voor ogen hebben, zoals bijvoorbeeld aanwezig binnen de Green Deal Biodiversiteit en Gedeelde Mobiliteit zullen de effecten relatief eenvoudiger te meten zijn dan acties waarbij eerder communicatie, sensibilisatie of netwerkvorming voorop wordt gesteld (bijvoorbeeld de Green Deals Circulaire aankopen en Houtkachels). Hoewel de effecten niet kunnen gemeten worden, kunnen we wel kijken naar het vergroeningspotentieel van de Green Deals. Als we ervan uitgaan dat de acties van de green deals worden uitgevoerd, zal er dankzij de Green Deal Gedeelde Mobiliteit tegen 2020 een toename zijn tot 80.000 autodelers en 400.000 fietsdelers, minstens 1.000 bedrijven die maatregelen zullen nemen voor carpoolen en zal het gebruik van elektrische autodeelwagens vervijfvoudigen. De Green Deal Circulair Aankopen zal de implementatie van circulaire aankopen versnellen door de vraag en aanbod naar circulaire producten, diensten en gebouwen te vergroten/stimuleren. De GD Brouwers zal ervoor zorgen dat de brouwerijsector duurzaam omgaat met waterconsumptie. De GD Biodiversiteit zal tegen 2021 zorgen voor een verhoging van het draagvlak voor biodiversiteit, waarbij 100 bedrijven, organisaties of lokale besturen natuurvriendelijke maatregelen op hun terrein zullen nemen, voor 1500 ha bedrijventerreinen een natuurvriendelijk beheerplan zullen opmaken, op 1250 ha bedrijventerreinen permanente of tijdelijke natuur zullen inrichten en zal er minimaal één grootschalig bedrijventerrein gepland worden dat als voorbeeldproject zal dienen voor biodivers beheer en samenwerking tussen alle actoren. Met de GD Huishoudelijke houtverwarming zal bijgedragen worden aan de sanering van vervuilende houtstooktoestellen, een verbetering van het stookgedrag en zal het bijdragen aan de ontwikkeling van een toekomstvisie voor houtverbranding. GD Circulair Bouwen zal bijdragen aan het hergebruik van bouwmateriaal. GD Stedelijke logistiek zal een bijdrage leveren aan de vergroening van de economie door het efficiënt en emissievrij beleveren van steden.

Uit de interviews is wel gebleken dat de Green Deals een soort 'buzz' rond duurzaamheid en vergroening hebben gecreëerd. De betrokkenen geven aan dat er media aandacht is en dat er op korte termijn op een grote schaal als Vlaanderen samenwerkingsverbanden ontstaan zijn, die zonder de Green Deal niet tot stand zouden zijn gekomen. Door de structurele omkadering van de acties hebben deze meer kans op een succesvolle uitvoering en zo een grotere kans tot bijdrage tot meer groene economie. Dankzij de Green Deal worden bestaande ideeën opgeschaald en door een breder publiek uitgevoerd.

5.1.2 Worden er meer groene projecten opgestart door middel van de overeenkomsten binnen de Green Deal?

Het instrument GD leent zich als ideaal instrument om veel projecten uit te werken of om gestructureerd nieuwe partnerschappen op te bouwen. In belangrijkere mate zullen efficiëntiewinsten voorkomen door het gezamenlijk en georganiseerd opbouwen van een actielijst met groene projecten, al dan niet binnen het ontstane netwerk. Doorgaans zullen de meeste acties nieuwe initiatieven zijn, maar dit is niet altijd het geval.

Uit de interviews met betrokkenen blijkt dat vóór de ondertekening van de Green Deal de ene ondertekenaar al wat verder stond in de thematiek dan de andere. Verder blijkt dat er soms ook acties worden opnemen in de

Green Deals die vóór ondertekening van de deals reeds in uitvoering waren. Dit valt te verklaren doordat de doelstellingen van een Green Deal worden geformuleerd op basis van haalbaarheid voor alle actoren en gespecialiseerde speler er uitspringen op vlak van ambitie. Bij de Green Deal Biodiversiteit bijvoorbeeld geeft een ondertekenaar aan dat de Green Deal voor hen een vorm van erkenning is voor het werk dat zij rond duurzaamheid/vergroening doen.

In de meeste gevallen worden er wel nieuwe acties geformuleerd in het kader van de Green Deals, de haalbaarheidsfactor speelt een belangrijke rol. Het aantal groene projecten hangt in werkelijkheid af van de thematiek en de betrokken ondertekenaars. Voor sommige thema's is de Green Deal een manier om meer bewustwording te creëren en ondertekenaars vooral te begeleiden. Bijvoorbeeld bij de Green Deal Circulaire Aankopen is het eerste jaar speciaal opgezet om de ondertekenaars op te leiden binnen de thematiek en ze daarna pas acties te laten formuleren. Andere thema's voor Green Deals, zoals Bedrijven en Biodiversiteit lenen zich er makkelijker toe om veel acties op te starten en kennen een makkelijkere implementatie dan bijvoorbeeld Circulair Aankopen.

Door zowel het ontstane netwerk tussen vele actoren als door de promotie van de doelstellingen binnen bestaande netwerken worden naast de opgenomen acties ook nieuwe projecten opgestart die bijdragen tot het vergroenen van de economie, doorgaans beginnende bij de werking van de actoren zelf. Wanneer grote spelers binnen een bepaalde sector meedoen aan een GD, zullen deze (in)direct invloed uitoefenen op andere spelers binnen hun netwerk, hun afzetmarkt, of op andere actoren binnen de sector die niet betrokken zijn bij de GD. Doordat grote spelers de GD sterk profileren en promoten, krijgen ook anderen de doelstellingen binnen de GD te kennen. Dit kan hen op ideeën brengen voor mogelijke acties binnen hun eigen organisatie. Omgekeerd kan het zijn dat actoren die nog niet actief bezig zijn met duurzame projecten, verplicht worden om hier over na te denken daar ze niet kunnen achterblijven binnen de sector of kunnen ontbreken bij het uitvoeren van enkele gezamenlijke projecten.

5.1.3 Is de engagementsverklaring binnen de Green Deal de beste wijze van werken?

Als we polsen naar de opzet van de Green Deal als inspanningsverbintenis, dan blijkt dit uit de interviews zeer belangrijk te zijn voor de meeste ondertekenaars/actoren. Doorgaans is het niet evident om cijfers te plakken op doelstellingen of ambities en zijn de ondertekenaars niet altijd even zeker of ze de vooropgestelde doelstellingen kunnen waarmaken. De ondertekenaars willen dan ook finaal niet afgerekend worden, mochten ze bepaalde doelstellingen niet halen. De Green Deal is in dat opzicht laagdrempelig en speelt in op de bezorgdheden van potentiële ondertekenaars. Met andere woorden hebben ondertekenaars niets te verliezen bij het deelnemen aan een GD, er zijn geen directe consequenties aan verbonden.

Een minderheid aan actoren daarentegen geeft aan dat het principe van een inspanningsverbintenis een struikelblok vormt, omdat in hun ogen de overheid maar in zeer beperkte mate een wederdienst levert voor hun geleverde inspanningen. Ze geven aan dat een Green Deal nochtans een win-win is voor alle partijen, zowel voor de overheid als voor de overige ondertekenaars, maar dat tijdens de totstandkoming van een Green Deal en bij de verdere uitvoering ervan langs overheidszijde niet altijd het nodige engagement wordt geleverd. Anderzijds is het voor de overheid niet evident om steun of financiering toe te kennen zonder een resultaatsverbintenis ten hoofde van de ondertekenaars.

Het valt binnen de Green Deals nog af te wachten in welke mate de actoren zich ook effectief zullen engageren en overgaan tot daadwerkelijke uitvoering van acties. Het is onduidelijk in hoeverre ondertekenaars en de overheid bij aanvang een correcte inschatting maken van de nodige capaciteit en inzet. In kleine mate zijn er ook ondertekenaars die ondertekenen zonder volledig achter de doelstellingen te staan, waardoor het onduidelijk is of ze zich zullen engageren voor de goede uitvoering van hun acties. De overheid hoopt met de persaandacht bij het ondertekenmoment de ondertekenaars aan te sporen om de aangegane engagementen effectief uit te voeren.

5.1.4 Worden de gewenste actoren bereikt?

De vraag die we hierbij willen beantwoorden is in hoeverre het Green Deal instrument de gewenste initiatiefnemers bereikt en in hoeverre de initiatiefnemers op hun beurt de gewenste ondertekenaars kunnen bereiken. Uit het basisdocument blijkt dat de Vlaamse Overheid een groot maatschappelijk draagvlak wil creëren en bedrijven, ngo's, kennisinstellingen en andere (sector)organisaties wenst te bereiken. De initiatiefnemers van de huidige Green Deals behoren in grote mate tot het bestaande netwerk van de Vlaamse Overheid, het zijn voornamelijk agentschappen, sectorfederaties, netwerkorganisaties, verenigingen en kenniscentra. De trend zet zich ook voort in de recent ondertekende Green Deals. We zien in mindere mate een bedrijf of ngo het initiatief nemen, deze laten zich eerder vertegenwoordigen door koepelorganisaties. Afhankelijk van het thema kan de Vlaamse Overheid bijkomend ook potentiële initiatiefnemers voorstellen aan de trekkers van een Green Deal.

Voor de werving van ondertekenaars kiezen sommige initiatiefnemers bewust om individuele actoren aan te schrijven (bijvoorbeeld bij GD Biodiversiteit en Gedeelde Mobiliteit) of om samen te werken met een koepel -of netwerkorganisaties (GD Huishoudelijke houtverwarming en Circulair Aankopen) om hun bereik te vergroten. Binnen een aantal Green Deals bijvoorbeeld heeft The Shift als netwerkorganisatie een bijdrage geleverd om actoren binnen het bedrijfsleven en ngo-wereld te bereiken. The Shift onderschrijft het duurzaamheidsverhaal en focust zich vnl. op het werven van ondertekenaars en om zichtbaarheid te geven aan de Green Deal initiatieven. Wanneer een koepelorganisatie (mede-)initiatiefnemer is, tekent zij in de meeste gevallen in naam van alle leden die ze vertegenwoordigt en uitzonderlijk slechts voor een deel van haar leden, bijvoorbeeld bij de Green Deal Brouwers waarbij Fevia initiatiefnemer is én de Green Deal enkel betrekking heeft op een deel van haar leden, namelijk de negen brouwers die zelf ook meeondertekend hebben. Wanneer de Vlaamse Overheid één van de initiatiefnemers is, is er een neiging om met koepelorganisaties samen te werken als mede-initiatiefnemer. Bepaalde medewerkers van de Vlaamse Overheid geven aan dat het makkelijker werken is met een koepelorganisatie als initiatiefnemer, omdat zij naast een groot bereik ook vertrouwd zijn met de werking binnen de overheid, wat in hun voordeel speelt bij de opstart van een Green Deal. Anderzijds geven anderen aan dat een koepelorganisatie vertragend werkt doordat zij al hun leden vertegenwoordigen en daardoor vaak bepaalde doelstellingen moeten afzwakken, zie bijvoorbeeld onder andere Natuurpunt die de Green Deal Huishoudelijke houtverwarming omwille van die reden niet mee ondertekend heeft.

Een rol als initiatiefnemer betekent in de realiteit veel tijdsbesteding en inzet om de gewenste ondertekenaars aan te trekken. Initiatiefnemers gebruiken allerhande tools om ondertekenaars aan te schrijven, bijvoorbeeld via e-mails, nieuwsbrieven, artikels in vaktijdschriften maar organiseren daarnaast ook interactieve workshops en zetten in op sociale media zoals linked-in, facebook en twitter. Verder proberen initiatiefnemers ook in de mate van het mogelijke hun ondertekenaars te screenen, The Shift bijvoorbeeld geeft aan dat er intakegesprek is met geïnteresseerde ondertekenaars. In dat gesprek wordt er gepolst naar de bijdrage die de ondertekenaar

kan leveren aan de Green Deal. Volgens de initiatiefnemers, valt bij het opstellen van het ondertekendocument meestal op welke de actieve en welke de slapende actoren (kunnen) zijn. Sommige ondertekenaars formuleren onvoldoende kwalitatieve acties of haken uiteindelijk zelf af.

Eens de potentiële ondertekenaars benaderd zijn, zijn de meesten relatief eenvoudig te overtuigen om in het Green Deal verhaal te stappen omdat ze instemmen met de principes en de doelstellingen binnen de GD. De Green Deals bereiken verschillende soorten ondertekenaars. Zowel ondertekenaars die het concept vergroening/verduurzaming in hun interne bedrijfs-/organisatiewerking hebben ingebed, als ondertekenaars die losstaande acties deden die onder de noemer duurzaamheid/vergroening vallen, maar zonder dat zij zich daar echt van bewust waren en ten slotte ook ondertekenaars die rond het concept actie willen ondernemen. In beperkte mate zijn er ondertekenaars die intekenen zonder volledig achter alle doelstellingen te staan, maar niet afwezig kunnen blijven. Een beperkte tijdspanne of net omgekeerd een te lange doorlooptijd waarin het inhoudelijke voorstel tot Green Deal soms wordt uitgewerkt of de verschillende visies over de beste aanpak rond het betreffende thema, kan er toe leiden dat het voorstel van te ondertekenen document onvolledig is of dat niet iedereen er volledig achterstaat. De doelstellingen opgenomen in een Green Deal worden op verschillende manieren onthaald. Soms zijn die te eng gedefinieerd en vinden ondertekenaars het moeilijk om de haalbaarheid in te schatten. Dit schrikt bijvoorbeeld vooral bedrijven af, zij zijn moeilijker te overtuigen wanneer er strikte cijfers en concrete doelstellingen gekoppeld zijn aan de Green Deal. Doorgaans worden doelstellingen dus breed beschreven, net met de bedoeling om zoveel mogelijk actoren met verschillende achtergronden aan te trekken.

Bij Green Deals waarin veel bedrijven deelnemen merken de initiatiefnemers dat de Green Deal een pre-competitieve samenwerking kan bevorderen, bijvoorbeeld wanneer het ene bedrijf ondertekent, dan wil de concurrentie ook mee ondertekenen. Toch blijft het voor sommige initiatiefnemers omzichtig omspringen met de inspanningen die ze van hun ondertekenaars verwachten, wat bijvoorbeeld het geval is bij de GD Brouwers waarbij Fevia en de Vlaamse Overheid van bedrijven verwacht wordt dat ze gevoelige bedrijfsinformatie delen.

De meest voorkomende redenen voor het niet ondertekenen van een Green Deal zijn wanneer initiatiefnemers en/of ondertekenaars geen tijd, capaciteit of prioriteit hebben om zich te engageren voor de Green Deal, of de Green Deal voor hen geen inhoudelijke meerwaarde betekent (bijvoorbeeld bij afwezigheid van een lange termijn visie). Verder lijkt er gevoeligheid te liggen bij de betrokkenheid van federaties als initiatiefnemer of in de stuurgroep.

Wat we ook merken is dat vertragingen opgelopen tijdens het opstartproces in twee richtingen kunnen werken, hetzij als gelegenheid om andere potentiële actoren aan te trekken, bijvoorbeeld bij GD Gedeelde Mobiliteit, Biodiversiteit, hetzij als belemmerend voor sommige betrokken actoren, bijvoorbeeld bij het stopgezette voorstel rond Gezonde en duurzame voeding op scholen. Bij de GD Huishoudelijke Houtverwarming zijn er actoren die afhaken dan af omdat het te lang duurt of omdat er te veel onderhandeld wordt over de inhoud waardoor ze uiteindelijk minder achter de boodschap of doelstelling staan. De experts die hebben afgehaakt bij de GD Huishoudelijke Houtverwarming, worden voor specifieke acties wel uitgenodigd op expertensessies om hun kennis en expertise te delen.

Niettemin zorgt een lange doorlooptijd er soms voor dat er nieuwe actoren aansluiten. Een tweede ondertekenmoment (na een jaar) zorgt er eveneens voor dat er ondertekenaars aansluiten. Opvallend is dat ook de timing van het ondertekenmoment kan bepalend zijn voor het aantal ondertekenaars. Zo is het bijvoorbeeld

een pak moeilijker lokale besturen te overtuigen te tekenen tijdens de aanloop naar lokale verkiezingen. Dit was het geval bij de Green Deal Duurzame en Stedelijke Logistiek, waar het oorspronkelijke ondertekenmoment van net voor de verkiezingen enkele steden en gemeenten tegenhield te ondertekenen.

5.1.5 Worden knelpunten effectief weggewerkt?

De interviews van actoren heeft ons weinig indicaties gegeven van mogelijke knelpunten, dus het is onzeker of er wel knelpunten zijn. Het wegwerken van knelpunten wordt in de basisdocumentatie naar voor geschoven als één van de algemene doelstellingen van het Green Deal instrument, maar deze doelstelling is niet in elke Green Deal opgenomen. Er wordt relatief weinig promotie gemaakt of communicatie gevoerd rond het wegwerken van knelpunten binnen een GD. Doordat er in sommige GD's met veel ondertekenaars wordt gewerkt zoals bij GD Gedeelde Mobiliteit of Biodiversiteit, is een één-op-één contact moeilijk. Dit zorgt voor gemiste kansen om knelpunten naar boven te laten komen of om te bespreken. Veel hangt af van de beschikbare/gewenste tijdsbesteding om de knelpunten naar boven te laten komen en op een structurele manier te beantwoorden.

5.1.6 Voldoet de uitwerking en de meerwaarde binnen een Green Deal aan de verwachtingen van actoren?

Uit vraag 5.1.4 blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom actoren een Green Deal ondertekenen. De diepte-interviews en enquête hebben uitgewezen dat elke ondertekenaar zijn motieven heeft om in te tekenen op een Green Deal en die motieven kunnen uiteenlopend zijn, maar toch speelt een stuk eigenbelang mee. Het is onduidelijk wat alle ondertekenaars verwachten uit een Green Deal te halen, maar aan de hand van de bevraagde actoren kunnen we wel stellen dat velen van hen een voordeel verwachten op vlak van netwerkvorming en kennisdeling. Door de samenwerkingen en engagementen leren de ondertekenaars de standpunten en belangen kennen van de andere stakeholders. Of er dan voldaan wordt aan de verwachtingen, kunnen we op dit moment maar deels beantwoorden. Bij de analyse van deze onderzoeksvraag maken we een onderscheid tussen interne betrokken actoren en externe betrokken actoren. Met interne betrokkenen doelen we op partijen binnen de overheid; zoals de politiek, de overheid als initiatiefnemer, de overkoepelende Green Deal werkgroep en de projectfacilitator. Met externe betrokkenen bedoelen we externe initiatiefnemers en externe organisaties (niet-initiatiefnemers).

Interne betrokkenen

Wat betreft de **politiek** hebben we voor dit rapport geen interviews afgenomen met politieke medewerkers en geven we dan ook een omschrijving van de verwachtingen en meerwaarde voor de politiek vanuit ons perceptie. De verwachtingen van de politiek zijn grotendeels omschreven in de selectiecriteria, zie punt 2.2.2. Verder verwacht de politiek ook dat er voldoende (politiek) draagvlak is voor de specifieke green deals (zo kan voor de opmaak van het ondertekendocument, de stuurgroep worden uitgebreid met representatieve partijen, indien die nog niet zelf door de initiatiefnemers zijn opgenomen. De politiek verwacht dat het opzetten van het netwerk en organisatie, alsook de uitvoering van initiatieven kunnen uitgevoerd worden zonder middelen ter beschikking te stellen. De politiek verwachtte initieel ook dat er organisaties zouden zijn die met bepaalde initiatieven obstakels zouden ervaren en wou daarom de green deals gebruiken om obstakels weg te nemen. Echter uit de

vorige vraag kunnen we stellen dat er geen knelpunten naar boven zijn gekomen en dat de verwachting niet werd vervuld.
De meerwaarde die de politiek verwacht te halen uit de green deals is de realisatie van inspirerende acties of initiatieven op een relatief korte termijn die aansluiten bij de beleidsprioriteiten van de vlaamse overheid/beleidsdomein. De meerwaarde van de politiek kan ook gezocht worden voor het benutten van het draagvlak dat er is, maar ook de creatie van draagvlak, hoewel dit punt ter discussie staat in het discours van de green deals. Enerzijds wil men dat de green deals draagvlak creëren en anderzijds geeft men enkel voorstellen de kans die alle representatieve partijen kunnen samenbrengen en waarover er dus eigenlijk al een brede draagvlak voor is.

Wanneer we spreken over de **overheid als initiatiefnemer**, hebben we het over één of meerdere specifieke departementen en desgevallend één of meerdere afdelingen die de Green Deal ondertekenen. We zien dat de rol van de overheid verschuift van facilitator/ondersteuner naar een meer actieve rol. We nemen aan dat de overheid verwacht om zo meer vat te krijgen op wat er bepaald wordt binnen een green deal overeenkomst of om een zekere vorm van neutraliteit te garanderen. De meerwaarde die de overheid als initiatiefnemer kan halen uit de green deal, in tegenstelling tot het geval dat de overheid geen initiatiefnemer is, is dat er meerdere ambtenaren betrokken zijn bij de green deal werking en bij de effectieve uitvoering van specifieke acties, de ambtenaren zijn ook nauwer betrokken bij het netwerk en het actief creëren van draagvlak en ook de deelname vanuit een ander perspectief kunnen beoordelen en eruit leren, meerdere invalshoeken om naar concrete cases te kijken… (gedeelde mobiliteit?, houtkachels).

De verwachtingen van de **Green Deal werkgroep** staan voornamelijk uitgeschreven in deel 2.2. van dit rapport. De Green Deal werkgroep verwacht vooral draagvlakcreatie en bewustwording voor specifieke thema's, en op korte termijn concrete acties en bottom-up initiatieven die de vergroening van de economie zouden versnellen. De verwachting is ook dat organisaties die obstakels ervaren bij hun initiatief beroep zullen doen op het instrument green deal om obstakels weg te nemen. Verder verwacht de werkgroep dat de initiatiefnemers initiatieven kunnen uitwerken en uitvoeren zonder extra financiële middelen. Niet alle verwachtingen zijn ingelost, zo zijn er bijvoorbeeld minder bottom-up initiatieven ontstaan en is er toch vraag of nood aan financiering voor de organisatie rond green deals. Verder zijn ook hier de knelpunten minder naar boven gekomen in de analyse. De **meerwaarde** die de Green Deal werkgroep haalt uit de green deals is het engagement van veel enthousiaste deelnemers, de bewustwording en dynamiek rond verscheidene topics, de ontstane netwerken, de kennisopbouw, …

Tot slot hebben we bij de intern betrokken actoren de **projectfacilitator**, die door de werkgroep wordt aangeduid en wordt toegekend aan een green deal. Wij hebben geen zicht op hoe het selectieproces van facilitators juist verloopt en welke uitleg en/of functiespecificaties de facilitator juist krijgt bij diens 'aanwerving', maar wij leiden uit de documenten af dat deze persoon het profiel moet hebben van een 'accountmanager', waarbij overlegcapaciteiten en kennis van de overheid centraal staan. De projectfacilitator kan redelijkerwijs verwachten het aanspreekpunt te zijn voor externe betrokkenen, maar ook intern ten aanzien van interne betrokkenen. De facilitator heeft ook de opdracht om te zorgen dat de jaarlijks rapportering over de Green Deal en de eindrapportage na afloop van de Green Deal, opgemaakt wordt en deze gecommuniceerd wordt naar de werkgroep en stuurgroep. Uit de interviews is gebleken dat de rol van de facilitator in de praktijk heel erg varieert, maar wel sterk bepalend is voor het verloop van de green deal. Deze persoon moet zowel een coördinerende rol, sturende rol, inhoudelijk en technische rol (onderzoeken en acties opvolgen) opnemen. Als

cruciale contactpersoon en intermediair tussen de werkgroep binnen de Vlaamse overheid, de kabinetten en de stuurgroep met de verschillende initiatiefnemers, is deze persoon zeer belangrijk voor het maken van de goede afspraken en afstemming van de doelstellingen. De rol van de facilitator blijkt onderschat te zijn, voornamelijk bij de eerste Green Deals. Er is bijvoorbeeld ook niet nagedacht over externe facilitators/coördinatoren die door de externe initiatiefnemers worden ingezet en hoe deze externen en de interne facilitator met elkaar moeten interageren (bijvoorbeeld het geval bij het voorstel rond Duurzame en gezonde voeding op Scholen). Daarnaast is er bijvoorbeeld ook onduidelijkheid wanneer de facilitator aangeduid wordt voor een green deal waarbij de overheid als initiatiefnemer optreedt. Er rijzen bijvoorbeeld concrete praktische vragen rond organisatie en budget en communicatie. Een extra moeilijkheid is bijvoorbeeld wanneer er meerdere departementen deelnemen en de facilitator niet enkel binnen het eigen departement, maar ook met verschillende departementen moet stroomlijnen (voorstel Duurzame en gezonde voeding). We kunnen stellen dat de verwachtingen die de facilitator heeft of kan hebben door middel van de aangeleverde informatie de praktijk niet afdoende weerspiegelen. Dit doet echter geen afbreuk aan de **meerwaarde** voor de facilitator. De facilitator krijgt namelijk de kans om buiten de ambtelijke kaders op te treden en kan op een actieve manier bijdragen aan draagvlakcreatie, netwerkvorming, kennisdeling,.. en mits we ervan uitgaan dat de facilitator zijn werk goed doet en de ondertekenaars de acties zullen uitvoeren, zal de meerwaarde voor de facilitator ook liggen in de bijdrage aan de vergroening van de economie.

Externe betrokkenen

De **externe initiatiefnemers** zijn inhoudelijk gezien de actoren die het dichtst bij de specifieke thema's staan. Uit de interviews kunnen we afleiden dat initiatiefnemers verwachten dat ze kunnen bijdragen aan bewustwording en aan de vergroening van de economie door zelf maar ook anderen te stimuleren actie te nemen. Zij verwachten ook dat de geformuleerde antwoorden op knelpunten of de uitvoering van de acties ook een ingang kunnen vinden in het beleid. De meerwaarde voor de externe initiatiefnemers kan gezocht worden in de samenwerkingsverbanden en het ontstane netwerk waardoor ze de posities van andere actoren leren kennen. Daarnaast is ook kennisdeling voor hen een meerwaarde, en indien alles goed gaat en de acties worden uitgevoerd is de meerwaarde ook effectief de vergroening van de economie.

Wat betreft de **externe organisaties (niet-initiatiefnemers)** is er een verwachting dat de GD aansluit bij wat zij doen of wensen te doen, zij verwachten inhoudelijk voordeel te halen uit de ondertekening op vlak van expertise en kennis. Zij kunnen leren van andere actoren en vragen stellen over hun concrete situatie. Ze verwachten ook te kunnen bijdragen aan een positief verhaal rond duurzaamheid of vergroening van de economie. Tenslotte zijn er ook organisaties die door het ondertekenen van een Green Deal een vorm van erkenning verwachten. Dit type ondertekenaar is overwegend een grote organisatie die voldoende middelen en capaciteit heeft en voor de Deal al heel wat heeft verwezenlijkt rond het onderwerp van de Green Deal.

De meerwaarde voor de externe organisaties door het ondertekenen van een Green Deal is soms moeilijk op voorhand in te schatten. Toch kunnen zij meerwaarde halen uit het ontstane netwerk; zij komen in contact met belangrijke personen of organisaties. De Green Deal Circulaire Aankopen bijvoorbeeld biedt een meerwaarde aan ondertekenaars door ondersteuning te geven bij circulaire aankopen. De initiatiefnemers zorgen ervoor dat ondertekenaars makkelijker in contact komen met aanbieders van circulaire economie, door bijvoorbeeld de 'Buyer meets Supplier' evenementen. Bij de Green Deal Biodiversiteit tekenen zowel deelnemende partijen als ondersteunende partijen, met de bedoeling de deelnemende partijen te laten ondersteunen door de

ondersteunende partijen. Het netwerk dat ontstaat door middel van de Green Deal is dus voor iedereen een meerwaarde. Soms ontstaat er een netwerk tussen ondertekenaars onderling en soms gaat het eerder om een netwerk tussen een individuele ondertekenaar en een initiatiefnemer. Er is ook een meerwaarde op vlak van profilering; door een green deal te tekenen, geven ze het signaal aan interne werknemers en externen dat zij een bepaald thema belangrijk achten door bewust mee te stappen in een duurzaam verhaal. Hierdoor kunnen ze bijvoorbeeld ook potentieel nieuwe werkkrachten of samenwerkingsverbanden aantrekken. De meerwaarde kan ook gezocht worden in de kans die het creëert om de organisatiewerking of sector in zijn geheel te professionaliseren door bijvoorbeeld belangrijke innovaties op de voet te volgen en is het een ideale opportuniteit om eigen doelstellingen op vlak van duurzaamheid te realiseren. Het Green Deal instrument biedt tevens de opportuniteit aan organisaties die nog niet vertrouwd zijn met de thematiek binnen de Green Deal om hun kennis te verbreden en te leren van andere ondertekenaars. Soms brengt het ondertekenaars samen van één type organisatie, waardoor die elkaar ook beter kunnen ondersteunen gezien ze dezelfde uitdagingen kennen.

5.2 ORGANISATIE, WERKING EN EFFICIËNTIE GREEN DEALS

Vertrekkend vanuit het vooropgestelde doel 'Vergroening van de economie' gaan we in dit onderdeel na hoe de organisatie en werking verliep doorheen heel het proces van de Green Deals, vanaf de start tot en met de stopzetting of uitwerking van een ondertekende Green Deal. We gaan na in welke mate de schaarse middelen efficiënt zijn ingezet met het oog op doelbereiking.

5.2.1 Is er een gepast kader voor uitwerking van een Green Deal? Functioneert de interne organisatie en de wisselwerking optimaal?

Het te doorlopen proces voor de opmaak van een Green Deal lijkt volgens de beschrijving in het basisdocument eenvoudig. Echter heeft de praktijk snel aangetoond dat het niet altijd even simpel is om een Green Deal op te starten.

Een Green Deal begint bij de indiening van een voorstel door de initiatiefnemers. De vraag naar een Green Deal kan ook door de werkgroep Green Deals binnen de Vlaamse Overheid geïnitieerd worden, waarbij er dan aan externen gevraagd wordt om het voorstel uit te werken binnen de eigen markt. Volgens de documentenanalyse kunnen de initiatiefnemers hun voorstel indienen bij het Green Deal loket, waarna de werkgroep binnen de Vlaamse Overheid het voorstel beoordeelt op basis van de criteria. Echter zijn de criteria en het loket doorgaans niet of weinig gekend bij de initiatiefnemers of ondertekenaars. Initiatiefnemers hebben meestal rechtstreeks contact met een lid van de Green Deal werkgroep. Hoe de organisatiestructuur binnen de overheid is opgezet en hoe beslissingen worden genomen, is voor de meeste initiatiefnemers niet altijd even duidelijk. Zij hechten hier weliswaar wel belang aan omdat ze willen weten hoe een voorstel afgetoetst wordt.

De doorlooptijd van het proces verschilt zeer sterk per Green Deal. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de tijd die nodig is om van een voorstel over te gaan naar de effectieve uitwerking en bepalingen binnen het te

ondertekenen document. De opstart van een GD wordt over het algemeen door alle partijen als arbeidsintensief ervaren. Zo is er uit de interviews bijvoorbeeld gebleken dat er een richtinggevend kader en voorbeelden ontbreken voor de opstart van een Green Deal. Volgens de initiatiefnemers is het aanbod van de Vlaamse overheid binnen het Green Deal 'pakket' niet eenduidig. Initiatiefnemers vinden het niet eenvoudig een overzicht terug te vinden van de middelen die de overheid ter beschikking stelt, zoals bijvoorbeeld het opmaken van de website, het al dan niet uitsturen van nieuwsbrieven, samenwerking met de communicatiedienst van het departement.

Het instrument is zo opgezet dat de Green Deal binnen een periode van maximaal 16 à 24 weken kan afgesloten worden. In de praktijk blijkt dit veelal een jaar à twee jaar te duren. Er gaat veel tijd voorbij vooraleer alle initiatiefnemers, mogelijke partners, overheid en kabinetten de Green Deals goedkeurden. De actoren geven ook aan dat iedere partner eigen prioriteiten en mogelijke onderliggende belangen heeft die hij wil koppelen aan een GD. De bevraagde ondertekenaars geven aan dat door de onduidelijkheid die heerst rond het initiatief het voor hen moeizaam is om interne collega's of verantwoordelijken te overtuigen van de meerwaarde van deelname aan een Green Deal en dat het doorgaans veel tijd vergt om het ondertekendocument met bijhorende acties te laten goedkeuren door de raad van bestuur of college van burgemeester en schepenen.

Uit de interviews wordt ook duidelijk dat een voorafgaandelijke inschatting en verdeling van de nodige inzet van tijd en budget per ondertekenaar ontbreekt. Er wordt veel engagement gevraagd van de verschillende organisatoren en deelnemers zonder dat er een specifieke capaciteit of budget aan gekoppeld is. Betrokken initiatiefnemers geven aan dat een zekere mate van vrijheid nodig is, maar verwachten eveneens de nodige ondersteuning omdat er op organisatorisch vlak soms veel komt bij kijken.

Veel gestelde vraag: waarom is er geen financiering?
Uit de interviews van actoren is de behoefte aan financiering meermaals naar boven gekomen. Voornamelijk vanuit de partners en initiatiefnemers is dit een belangrijk aandachtspunt. De organisatie van de Green Deal vraagt veel tijd, die niet altijd in de normale tijds-en budgetplanning van de betrokken actoren is opgenomen. Voornamelijk op vlak van organisatie zou financiering welkom zijn. Onderzoek, communicatie, organisatie van lerende netwerken, catering & huur van gebouwen vereisen een zekere budget dat niet altijd aanwezig is of makkelijk te vinden is. Er wordt vooral verwacht dat de Vlaamse Overheid haar ondersteunende rol zou opnemen om de netwerkvorming te faciliteren en de samenleving te dynamiseren.

Naast onduidelijkheden voor de opstart, blijken er ook procedures te ontbreken voor een duidelijke stopzetting van een voorstel. Wanneer een voorstel een positieve beoordeling krijgt en wordt uitgewerkt, kan het nog zijn dat het proces wordt stopgezet net voor de ondertekening. De fasering die binnen het proces aanwezig is, wordt niet steeds goed gecommuniceerd waardoor bijvoorbeeld het statuut van bepaalde teksten tijdens de opmaak niet eenduidig is of de verwachtingen vanuit de overheid (werkgroep) niet afgebakend zijn.

Eens de Green Deal in opstartfase of lopende is, is de rol van de werkgroep binnen de Vlaamse Overheid eerder beperkt. De uitvoering ligt in handen van de stuurgroep met de initiatiefnemers en de projectfacilitator. Er vindt slechts een jaarlijkse terugkoppeling plaats met de werkgroep waar de loop van de GD geëvalueerd wordt. Doorgaans wordt er nog niet veel gemonitord over de uitvoering van de acties, waardoor deze terugkoppeling sterk aan inhoud verliest. De werkgroep heeft met andere woorden nog weinig contact met de actoren binnen

de GD's in uitvoering en ligt het succes van een GD voornamelijk in handen van de projectfacilitator en de inspanningen van de initiatiefnemers.

De rol van de Green Deal facilitator is sterk bepalend voor het verdere verloop van de Green Deal. Deze persoon moet zowel een coördinerende rol, sturende rol, inhoudelijk en technische rol (onderzoeken en acties opvolgen) opnemen. Als cruciale contactpersoon en intermediair tussen de werkgroep binnen de Vlaamse overheid, de kabinetten en de stuurgroep met de verschillende initiatiefnemers, is deze persoon zeer belangrijk voor het maken van de goede afspraken en afstemming van de doelstellingen.

De rol van de stuurgroep zal sterk bepaald worden door de interne rolverdeling tussen de initiatiefnemers onderling. Indien daar een evenwaardige en evenwichtige rolverdeling is, zal de stuurgroep een grote rol spelen. Indien voornamelijk 1 initiatiefnemer als trekker deelneemt aan de stuurgroep, zullen de andere leden een beperktere rol spelen. De afstemming of wisselwerking tussen de stuurgroep van een GD en de werkgroep op Vlaams niveau, is eveneens sterk afhankelijk van de aanwezige personen.

De definiëring van de verschillende rollen binnen een GD (projectfacilitator, stuurgroep, werkgroepen per Green Deal) worden doorgaans wel goed afgesproken met de betrokken initiatiefnemers. De onderlinge relatie en wisselwerking tussen de verschillende actoren kan sterk verschillen van persoon of organisatie en de beschikbare capaciteit. Voor ondertekenaars blijkt de interne rolverdeling niet zeer belangrijk te zijn, zij zijn tevreden als ze één duidelijk contactpersoon hebben. Onderlinge afstemming met de ondertekenaars binnen een GD wordt voornamelijk georganiseerd tijdens de werkgroepen. Deze worden doorgaans georganiseerd door de initiatiefnemers of projectfacilitator rond specifieke thema's of deelfacetten van de GD. Dit gebeurt echter op vrijwillige basis en is dus sterk afhankelijk van de capaciteit bij de ondertekenaars. Bij de GD Gedeelde Mobiliteit bijvoorbeeld worden bepaalde werkgroepen dan ook niet meer georganiseerd omwille van tijdsgebrek. Deze werkgroepen zorgen voor nieuwe netwerken en voor nieuwe acties. Nieuwe netwerken ontstaan echter niet altijd door de organisatie van een werkgroep maar soms ook via andere projecten waar actoren elkaar tegenkomen, die ze kennen door de GD.

Wanneer we de betrokkenen actoren bevragen rond de uitwerking van een ondertekende Green Deal, dan geven de meeste bevraagden aan dat de termijn van 3 à 4 jaar voor de uitwerking een goede periode is om de verschillende fases binnen de GD uit te voeren. Volgens hen maakt deze relatief korte periode het duidelijk tastbaar en overzichtelijk voor de ondertekenaars wat wanneer van hen verwacht wordt. In kleine mate geven sommigen aan dat de duurtijd te kort is voor het uitvoeren van acties, bijvoorbeeld bij de Green Deal Circulaire Aankopen waarbij het eerste jaar na ondertekening vooral werd gebruikt voor informatie-uitwisseling en concretisering van de mogelijke acties. Verder komen uit de interviews ook vragen naar boven wat er zal gebeuren na afloop van de ondertekende Green Deals, zeker als het om complexe thema's gaat zoals Circulair Aankopen.

Tot slot merken we uit de interviews ook dat het kader rond het instrument Green Deal niet altijd gekend is naar de ondertekenaars (of maatschappij) toe. Zo zorgen bijvoorbeeld subsidies die een gelijkaardig doel hebben maar binnen een ander beleidskader passen voor verwarring. Daaruit vloeit de behoefte aan duidelijke communicatie voort tussen de verschillende actoren en bestuurslagen. De betrokken actoren geven aan dat het beleid en de daarbij horende acties dienen afgetoetst te worden met het kader en de acties binnen een GD.

5.2.2 Zijn de juiste competenties en capaciteit voldoende aanwezig?

De uitwerking en het succes van een GD is in sterke mate afhankelijk van de competenties van de initiatiefnemers en de projectfacilitator binnen de overheid. Het gaat hier om netwerkmanagement skills die zowel binnen de overheid als bij initiatiefnemers moeten aanwezig zijn. Uit de interviews blijkt deze competentie aan beide zijden verdere ontwikkeling nodig te hebben. Binnen de overheid, wordt de projectfacilitator geacht te coördineren, faciliteren, modereren, motiveren, begeleiden, netwerkvorming te stimuleren, te bemiddelen in geval van tegenstrijdige belangen, een netwerk op te bouwen binnen de overheid, reclame te maken, te communiceren en te rapporteren.

Uit de interviews blijkt dat iedereen de inzet van de projectfacilitator binnen de Green Deal heeft onderschat. Zij geven aan dat de rol van de projectfacilitator doorslaggevend is voor de opstart van een Green Deal. Vooral in het begin is de snelle betrokkenheid en nodige inzet cruciaal om de Green Deal te laten slagen. De projectfacilitator legt directe contacten en trekt ondertekenaars aan. Soms doen ze dit door het overtuigen van een bekende koploper om zo nog meer actoren aan te trekken. Ook voor het ondertekendocument is de projectfacilitator samen met de initiatiefnemers verantwoordelijk. Bij het opstellen van het ondertekendocument, wordt bij de GD Biodiversiteit bijvoorbeeld aangegeven dat dit in samenspraak met een grote organisatie (niet-initiatiefnemer) gebeurt. Kleinere spelers hebben doorgaans geen capaciteit om veel tijd te steken in het opstellen van dergelijk document.

Hoe de rol nu wordt ingevuld hangt af van persoon tot persoon af, de ene persoon heeft er meer affiniteit mee dan de andere. De behoefte aan coaching van overheidspersoneel komt hier zeker naar boven. Ook de trekkersrol van initiatiefnemers vraagt veel tijd en een breed gamma aan competenties. Deze moet kunnen overtuigen, organiseren, sturen en inhoudelijk en technisch onderricht zijn. Er komt meer bij kijken dan louter het organiseren van werkgroepen en events.

Naast de nodige competenties hangt het succes ook af van de beschikbare capaciteit die kan ingezet worden. Bij de GD Gedeelde Mobiliteit stelt de initiatiefnemer voor een bepaalde periode een projectcoördinator aan die alles in goede banen leidt en in andere gevallen is het de projectfacilitator die daarin een leidende rol opneemt. Wat we in de praktijk zien, is dat de capaciteitsinzet over het algemeen wordt onderschat. De projectfacilitator heeft naast zijn werk voor de Green Deal ook nog zijn gewone werk die hij moet uitvoeren.

Zowel de opstartfase van een Green Deal als de uitvoering van een Green Deal vragen veel tijd en inzet van betrokken actoren. Bij de ondertekenaars wordt meestal een persoon aangeduid die de rol van milieu of duurzaamheid opneemt binnen de organisatie. Wanneer zo'n persoon niet aanwezig is binnen de organisatie en de GD voor veel bijkomend werk zorgt, wordt overwogen om de GD niet te ondertekenen. Doorgaans is bij de start van de GD of tijdens het proces richting ondertekening, het niet duidelijk wat er verwacht zal worden qua inspanningen en inzet van de ondertekenaars. De uitwerking en de opvolging van een GD zorgt voor hoge werklast. De bedrijven binnen een bepaalde sector hebben niet altijd de tijd en de middelen dus wordt er vaak gekeken naar de administratie of de initiatiefnemers om het grootste deel van het werk te doen.

De vraag of er voldoende capaciteit aanwezig is, kent met andere woorden een antwoord dat afhankelijk is de van organisatie waar deze zelf moet kiezen hoeveel capaciteit deze ter beschikking stelt.

5.2.3 Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende actoren? Hoe is de rolverdeling opgebouwd?

Van de overheid wordt verwacht dat die verschillende soorten rollen opneemt doorheen het proces van de Green Deals. Uit de documentenanalyse is gebleken dat de overheid een faciliterende rol wil opnemen inzake de Green Deals. In de praktijk echter blijkt de rol van de overheid tijdens de opstartfase niet zuiver faciliterend te zijn. Voorstellen worden afgetoetst aan concrete selectiecriteria, initiatiefnemers worden beoordeeld op hun representativiteit van de sector of de maatschappij, politieke onderhandelingen worden gevoerd met het kabinet en de minister om uiteindelijk tot duidelijke afspraken te komen. Dit vertaalt zich soms in sterke onderhandelingsfases die niet voor iedereen succesvol eindigen. Uit de interviews zijn er verschillende geluiden te horen in verband met de samenwerking tussen actoren en de politiek. Sommige actoren geven aan dat de wisselwerking met de politiek cruciaal is voor de opstart van een Green Deal en anderen zijn minder geneigd om te tekenen als de politiek teveel betrokken is. Over het algemeen geven actoren aan dat de wisselwerking met de politiek niet transparant verloopt. Hierbij wordt bijvoorbeeld gewezen naar sommige sectorfederaties die de Green Deal als een onderhandelingsdocument zien en rechtstreeks naar het kabinet gaan om een Green Deal goedkeuring te krijgen. Om die reden wordt het bottom-up initiatief dat het Green Deal instrument normaal tot doel heeft soms in vraag gesteld. De initiatiefnemers willen het instrument eerder inzetten voor het zoeken van een groep van mensen die samen vooruit willen en voorkomen dat het een onderhandelingstafel wordt met de politiek.

De rol van de overheid is dus het sterkst voor de ondertekening van de Green Deal. We merken uit de interviews van actoren dat er binnen de overheid wel een wil is om een andere manier van werken uit te proberen en dat dit vooral nog een leerproces is voor iedereen. Initiatiefnemers verwachten op dat vlak soms nog meer engagement vanuit de overheid en/of politiek.

Veel gestelde vraag: wat is de rol van de politiek?
Er kan aangenomen worden dat de politiek akkoord moet gaan met de inhoud van de Green Deal, aangezien de minister de deal ondertekent, maar op dit moment is het voor velen onduidelijk wat de rol van de politiek is doorheen het proces van de Green Deals. Vooral bij de initiatiefnemers wiens Green Deal is stopgezet, is het onduidelijk in welke fase en in welke mate de politiek gewicht uitoefent in de totstandkoming van een Green Deal. De behoefte aan een inhoudelijke motivering bij het afwijzen van een Green Deal voorstel komt sterk naar boven.

Het lijkt erop dat een thematisch kader ontbreekt waardoor initiatiefnemers niet altijd weten hoe een idee zal onthaald worden binnen de politiek, zelfs al gaat het om een Green Deal voorstel die voldoet aan de thematieken die opgenomen zijn bij de selectiecriteria.

Verder geven de bevraagde actoren het belang aan van een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen bij de opmaak van het ondertekendocument. Privé-actoren achten het belangrijk om hun doelstellingen binnen de Green Deal te laten aansluiten. De actoren kunnen de juiste stakeholders bij elkaar brengen om de inhoud te bespreken over wat mogelijk is binnen de GD. Wanneer de verschillende actoren sterk uiteenlopende belangen hebben, blijkt de rol van een sterke projectfacilitator/initiatiefnemer cruciaal te zijn om de GD te laten slagen. Door de grote verschillen is het moeilijk om de GD louter van onderuit te laten groeien en tot gezamenlijke, door

iedereen ondersteunde doelstellingen te komen. Er is dus een groot belang dat al de stakeholders dezelfde visie delen bij het uitwerken van het engagementsdocument.

Voorts, vervult de overheid en de politiek ook een rol als een erkennende overheid door bijvoorbeeld de aanwezigheid van de minister bij de ondertekening van een Green Deal. Uit de interviews is gebleken dat dit voor de betrokkenen toch vrij belangrijk is. Op deze manier toont de overheid aan dat ze achter het idee en de doelstellingen van de GD staat en erkent ze de ondertekenaars die zich hiervoor willen inzetten. Dit zorgt ervoor dat nog meer partijen overtuigd worden om mee te stappen in het GD verhaal.

Eens de Green Deal lopende is, is de rol van de overheid veel minder sterk en zijn werknemers van het departement minder betrokken. Het zijn voornamelijk de initiatiefnemers die de GD draaiende moeten houden. Er is enkel opvolging via aanwezigheid op de stuurgroep en de jaarlijkse terugkoppeling met de werkgroep van het departement. Wanneer er knelpunten naar boven komen in de GD, kan de rol van de overheid opnieuw versterkt worden.

De samenwerking met de ondertekenaars wordt doorgaans georganiseerd door de initiatiefnemers tijdens thematische werkgroepen. Door middel van werkgroepen en andere netwerkmomenten wordt er input geleverd aan en door de ondertekenaars. Deze wisselwerking wordt doorgaans als positief ervaren. Punten die naar boven komen uit de interviews zijn eerder inhoudelijk van aard. Zo geeft een ondertekenaar van de GD mobiliteit aan dat er meer spreiding mag zijn tussen de georganiseerde werkgroepen en dat de netwerkmomenten of lerende netwerken inhoudelijk meer toegespitst kunnen worden op niveau en situatie van de ondertekenaar.

5.3 UITVOERING EN KWALITEIT GREEN DEALS

Eenmaal een voorstel aanvaard is en bekrachtigd is onder de vorm van Green Deal, moeten de initiatiefnemers en ondertekenaars over naar de uitvoering. In dit onderdeel ligt de focus op het uitvoeringsproces binnen de Green Deals. De uitwerking van de GD kan uitgedrukt worden in het aantal acties die succesvol zijn uitgevoerd, maar eveneens in het succesvol samenbrengen van verschillende actoren waardoor een netwerk van kennisuitwisseling ontstaat.

5.3.1 Kent de actielijst een optimale invulling?

Het invullen van de actielijst wordt bij elke Green Deal op een andere wijze aangepakt. In het ene geval wordt deze opgesteld door de initiatiefnemers, die al dan niet werken met een brochure van voorbeelden waaruit de ondertekenaars kunnen ‘kiezen’ welke acties ze zullen opnemen (GD Gedeelde mobiliteit of Huishoudelijke houtverwarming). In het andere geval kunnen de ondertekenaars acties aangeven die zij (willen) uitvoeren om de doelstelling te behalen, zoals bijvoorbeeld het geval is bij de GD Gedeelde Mobiliteit. Het uitgangspunt hierbij is dat het nieuwe acties zijn die nog niet in uitvoering waren om zo bijkomend resultaat te kunnen boeken, maar sommige ondertekenaars geven ook acties op waar ze reeds mee aan de slag zijn. Eveneens worden acties die ooit begonnen zijn maar stroef liepen opgenomen in de lijst, om deze een nieuw elan te geven.

De opgenomen acties kunnen sterk verschillen en hangen af van ondertekenaar tot ondertekenaar en van Green Deal tot Green Deal. Er kunnen grote verschillen zijn tussen de grootte van de actoren, hoeveel capaciteit zij ter beschikking hebben of hoever ze staan in bepaalde technieken of kennis**.** De acties zijn individuele uitdagingen voor de partners, gekoppeld aan het algemene doel binnen de Green Deal. In sommige gevallen zijn de belangrijkste redenen om deel te nemen aan een GD eerder het samenwerken met andere actoren of het leren van elkaar over de thematiek binnen de GD, zoals bijvoorbeeld bij de GD Biodiversiteit. Het is aldus niet voor elke ondertekenaar altijd mogelijk even pragmatisch en helder acties neer te schrijven in een actielijst. Los van het type ondertekenaar verschillen de acties ook sterk door de doelstellingen binnen de GD's. In sommige gevallen zijn het zeer meetbare (SMART) acties gekoppeld aan de SMART-doelstellingen zoals in de GD Gedeelde Mobiliteit en Biodiversiteit, in andere gevallen zijn het meer algemene acties, zoals de GD Circulair Aankopen. Sommige acties hebben nood aan een brede omkadering en kunnen niet per individu neergeschreven worden. Voor de GD Circulaire aankopen en Circulair bouwen is er dan ook geopteerd om te werken met een eerste actielijst die voornamelijk het netwerken en leren benadrukt, waarbij in een tweede fase een actielijst opgesteld wordt die concretere projecten bevat die zorgen voor een effectieve impact op de vergroening en verduurzaming van de economie.

Het is voor de ondertekenaars niet eenvoudig te bepalen welke acties kunnen werken en welke niet. Het is vervolgens aan de facilitator of aan de stuurgroep om te bepalen welke acties opgenomen kunnen worden en welke niet en kunnen de acties (al dan niet tijdens een stakeholdersoverleg) gegroepeerd worden naar thematische werkgroepen. Eveneens de opsplitsing van type ondertekenaar (deelnemende of ondersteunende) met daarbij horende acties zorgt voor een gepaste actielijst. De afstemming van de actielijst met de ondertekenaars zorgt er voor dat acties misschien minder ambitieus worden, maar wel dat ze voor meerdere partijen haalbaar zijn en dat het document vereenvoudigd wordt.

5.3.2 Is er een goede monitoring van de acties? Is er voldoende informatie-uitwisseling?

Het verzamelen van de informatie over de stand van zaken van de acties, kan veel inspanning vragen van de projectfacilitator of van de ondertekenaars zelf. Bij de GD Gedeelde mobiliteit heeft de stuurgroep getracht een algemene stand van zake weer te geven van de acties, dit eerder ad-hoc dan op gestructureerde basis, om het voortgangsrapport op te maken. De stuurgroep heeft, ondanks de weinig beschikbare tijd, per ondertekenaar opgevraagd welke acties reeds zijn uitgevoerd en welke niet om dit dan vervolgens bij te houden in een excel-lijst. In de GD Circulaire Aankopen wordt gewerkt met een tool via een website die de facilitator beheert en waar de ondertekenaars de status van de acties moeten ingeven. Ervaring de voorbij jaren heeft echter aangetoond dat het zeer moeizaam verloopt ondertekenaars aan te sporen deze tool in te vullen. Met de inzet van jobstudenten en aanwezigheid van computers met de tool klaar tijdens netwerkmomenten hebben zij de responsgraad kunnen verhogen. Ook bij de GD Bedrijven en biodiversiteit is er op de website de mogelijkheid om de status van de acties door te geven via een scan van het actieplan. Bij de Green Deal Brouwers is de eerste en belangrijkste gezamenlijke actie het opstarten van een nulmeting, om vervolgens de effecten van de acties te kunnen monitoren.
De initiatiefnemers blijven steeds afhankelijk van de goodwill van de ondertekenaars om de juiste informatie over de acties door te geven. Evengoed is niet voor elke actie een uitkomst te meten, zoals deelnemen aan evenementen of kennisuitwisseling. Het kan evengoed zijn dat er wel discussies plaatsvinden en plannen worden opgesteld, maar er geen zicht is op wat er concreet gebeurt op het terrein. Hierdoor wordt de monitoring ondergeschikt.

De uitwisseling van informatie over de (uitgevoerde) acties tussen de ondertekenaars onderling gebeurd doorgaans via nieuwsbrieven en inspiratiedagen. De initiatiefnemers communiceren over waar de ondertekenaars mee bezig zijn en maken o.a. een lijst van good practices op. Hierdoor kunnen ondertekenaars hun acties vergelijken en aftoetsen hoever ze al staan in het uitvoeren van hun acties. Tijdens de inspiratiedagen of lerende netwerken wordt er voornamelijk gewerkt met voorbeelden, toelichtingen van experimenten en vragen beantwoorden aan de hand van cases. In de GD Circulaire aankopen wordt er sterk ingezet op uitwisselen van informatie via een platform, dat enkel toegankelijk is voor de ondertekenaars. Op deze manier wordt een vertrouwelijke omgeving gecreëerd en kan gevoelige informatie uitgewisseld worden. Actieve ondertekenaars die veel engagement tonen en verandering op het vlak van circulariteit teweegbrengen, krijgen actieve communicatie en aandacht vanuit de nieuwsbrieven en de website van Vlaanderen Circulair alsook op events.

Het samenkomen van de verschillende ondertekenaars om informatie uit te wisselen over de acties wordt georganiseerd tijdens thematische werkgroepen of tijdens terugkomdagen. Het organiseren van deze activiteiten vraagt echter veel inspanningen van de initiatiefnemers/facilitator of de trekkers van een werkgroep. Indien de trekkers niet meer de nodige capaciteit hebben om de werkgroepen of de netwerkmomenten te organiseren, kunnen deze uitdoven en stilvallen (zoals is gebleken bij bijvoorbeeld de GD Gedeelde Mobiliteit). Hierdoor stopt de belangrijke informatie-uitwisseling tussen de ondertekenaars onderling. De stopzetting van een dergelijk breed overleg kan leiden dat de acties meer individueel worden uitgevoerd, waardoor deze niet altijd op de meest efficiënte wijze worden uitgewerkt door gebrek aan kennis.

5.3.3 Kennen de acties de gewenste uitvoering? Waarom zijn sommige acties meer succesvol dan andere?

Op dit moment kunnen we deze vragen niet volledig beantwoorden, gezien alle Green Deals nog lopende zijn en nog niet alle acties zijn uitgevoerd of in uitvoering zijn. We merken wel dat een succesvolle uitvoering van acties sterk verschilt van GD tot GD. Het verschil bestaat door het tijdstip waarin de GD zich bevindt, als door de opzet en doelstellingen van de GD. Eveneens binnen een GD verschillen de acties sterk waardoor er verschillende succesfactoren aanwezig kunnen zijn. Bijvoorbeeld sensibiliseringsoefeningen zijn afhankelijk van andere factoren dan concrete SMART acties.

De looptijd van de green deals (3-4 jaar) is te kort voor de goede uitvoering van sommige acties of voor de opvolging van acties die meerdere jaren nodig hebben (bijvoorbeeld bij Circulair Aankopen). De korte termijn zorgt er wel voor dat actoren snel aangezet worden tot actie of om plannen op te stellen. Een belangrijke eerste stap is meestal ook een mentaliteitswijziging, wat bij vele actoren wel plaats vond.

De GD die het langst lopende is (GD Gedeelde mobiliteit), kent logischerwijs de meeste acties die succesvol zijn uitgevoerd. Meer dan de helft van de respondenten van de enquête vonden dat hun uitgevoerde acties opgenomen mochten worden als best practices.
Het uitvoeren van de acties staat onder invloed van externe factoren zoals interne organisatieplanning of een gevoerd beleid of bijvoorbeeld politiek op gemeentelijk niveau, waardoor deze wordt uitgesteld. Eveneens staan soms technische beperkingen en de afhankelijkheid van derden of externe factoren het succesvol uitvoeren van de acties in de weg. De meest voorkomende reden echter waarom acties nog niet tot uitvoering gekomen zijn,

is doorgaans door tijdsgebrek bij de actor of door andere prioriteiten. De GD en bijhorende uitvoering van de acties is niet de hoofdactiviteit van de ondertekenaars. Evenmin zijn voor de ondertekenaars alle acties binnen de GD even prioritair. Het kan zijn dat voornamelijk het netwerken, inspireren en uitwisselen van informatie de belangrijkste doelstellingen zijn binnen de GD en voor de ondertekenaar, waarbij de uitvoering van de opgenomen acties maar bijkomstig is.

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In volgend hoofdstuk komen alle bovenstaande bevindingen samen in een conclusie, opgebouwd naar analogie met de drie thema's bij de onderzoeksvragen. De analyse van de literatuur en documenten, de vele interviews en de enquête hebben ons in staat gesteld een zicht te krijgen op de werking van de Green Deals in Vlaanderen. Zo komen we tot tien aanbevelingen die het instrument Green Deal in Vlaanderen kunnen verbeteren en versterken.

6.1 CONCLUSIES THEORIE EN PRAKTIJK A.D.H.V. DE ONDERZOEKSVRAGEN

6.1.1 Doelbereiking en relevantie

De doelbereiking kan op twee niveaus bekeken worden. Er is de algemene doelbereiking, overkoepelend over alle GD's heen, namelijk het bijdragen tot de vergroening van de economie via het faciliteren van netwerken. Anderzijds is er de specifieke doelbereiking per GD, afgestemd met de initiatiefnemers en de ondertekenaars. De algemene en specifieke doelbereiking kan op twee manier benaderd worden. Er is een **directe doelbereiking**, i.e. kijken in welke mate de geformuleerde doelstellingen bereikt of behaald zijn (te meten impact) en de **onrechtstreekse doelbereiking** (niet eenduidig te meten) die afhankelijk is van indirecte gevolgen van de Green Deals en hun doelstellingen. Hierbij wordt de vergroening van de economie of de specifieke doelstellingen niet rechtstreeks bereikt maar kan er toch een effect vastgesteld worden op de economie, door bijvoorbeeld het aantal green deals dat is opgestart, de netwerkvorming, het aantal en type partijen dat betrokken is, etc. die elk ook onrechtstreeks iets zeggen over de doelbereiking of het potentieel van het instrument.

Instrument Green Deal

Het instrument Green Deal schuift als hoofddoelstelling de bijdrage tot een groenere en duurzamere economie naar voor ter vrijwaring van een gezonde en welvarende leefomgeving. Deze doelstelling kan behaald worden als er welvaart en welzijn gecreëerd wordt binnen de draagkracht van de planeet, zowel lokaal als globaal. De **directe impact** van het instrument Green Deal op de vergroening van de economie kan nog niet gemeten worden door de beperkte doorlooptijd van het instrument in Vlaanderen. Echter op vlak van netwerkfacilitatie kan de directe impact wel gemeten worden aan de hand van de opgerichte Green Deal werkgroep en de transversale werking binnen die werkgroep, het aantal vergaderingen en overlegmomenten van de werkgroep, de uitwerking van een laagdrempelig en vrijwillig instrument en het ter beschikking stellen van een projectfacilitator per Green Deal om initiatiefnemers bij te staan. We kunnen de directe impact ook meten aan de hand van de verdere verfijning van de criteria van het instrument, het feit dat er overleg plaatsvindt tussen verschillende bestuursniveaus. Deze zaken worden momenteel niet zozeer gemonitord waardoor ze in het kader

van deze evaluatie minder uitgeschreven zijn. Dit kan in de toekomst wel nauw worden opgevolgd om een beter zicht te krijgen op de directe impact van het instrument.

De **indirecte impact op de doelbereiking van het instrument Green Deal** kan gemeten worden onder andere door de opgestarte Green Deals. Het Green Deal instrument maakt het mogelijk om de doelstelling vergroening van de economie te behalen door middel van Green Deals die vele netwerken doen ontstaan. Vergroening van economie impliceert een transitie richting een groene economie en kan pas bereikt worden vanaf het moment van bewustwording bij alle maatschappelijke actoren. Dat is enigszins wat het instrument heeft verwezenlijkt en waartoe ook de specifieke Green Deals bijdragen, namelijk **bewustwording en dit vertaald naar het zetten van realistische en haalbare stappen**. Binnen de 7 ondertekende Green Deals wordt de hoofddoelstelling tastbaarder gemaakt en wordt er een breed actorenveld bereikt dat zich wil inzetten om die hoofdoelstelling te behalen. Zowel private bedrijven, koepelorganisaties, ngo's, lokale besturen als onderzoeksinstellingen zorgen voor een representatieve weerspiegeling van de maatschappij of sector binnen de Green Deals. De Green Deals zijn een soort thermometer waarmee wordt gemeten wat er in de maatschappij leeft op vlak van vergroening, en waar de sectoren mee bezig zijn, los van het bestaande beleid of gevoerde discours. Ongeacht of alle acties succesvol zullen uitgevoerd worden, is de wil van de vele betrokkenen om zich te engageren een succes op zich en is het een eerste stap in de gewenste richting.

Een andere **indirecte impact van het instrument Green Deal** is voornamelijk meetbaar aan de hand van het opgebouwde **draagvlak** voor vergroening van de economie. De vele ondertekenaars worden ertoe aangezet na te denken over acties die een bijdrage leveren tot een duurzamere werking van hun eigen organisatie of van de sector. Nieuwe acties worden opgestart, bestaande worden verbeterd of efficiënter uitgevoerd. Het verbreden van de kennis rond vergroening maar ook de sensibilisatie en bewustwording rond duurzaamheid dragen bij tot de algemene doelstelling. De aanwezigheid van netwerkorganisaties en sectororganisaties leidt er toe dat een breed publiek in aanraking komt met de doelstellingen en ook belangrijk de nieuwe aanpak van het instrument GD. Het laagdrempelige en vrijwillige karakter van het instrument draagt ertoe bij dat er een breed bereik is van actoren. In welke mate het instrument Green Deal de ruime maatschappij bereikt heeft, is niet geweten. Deze evaluatie focuste voornamelijk op het netwerk van de overheid en bij overheidspartners, en betrokken actoren of bedrijven. Mogelijks zijn er met andere woorden nog kansen om de bekendheid te verhogen bij het ruime publiek via een goede communicatie en media, waardoor het draagvlak van vergroening vergroot en zo de doelbereiking verbetert.

Het instrument Green Deal in Vlaanderen heeft de voorbije twee jaar tal van actoren samengebracht, die onder normale omstandigheden niet met elkaar zouden samenwerken en die nu samen tal van groene projecten willen realiseren. De sterkte van het Green Deal instrument is dat het **verschillende partijen samenbrengt** en daardoor een oplossing kan bieden aan beleidsmatige problemen waarbij de overheid niet controlerend, maar verbindend werkt en de input door externen toelaat. Het succesvol en gestructureerd samenwerken en uitvoeren van de acties kan voornamelijk door het organisatorisch kader dat het instrument Green Deal biedt. Het zorgt als het ware voor een soort kapstok waaraan overwegingen en acties kunnen opgehangen worden. Het is een geschikt instrument om nieuwe doelstellingen en nieuwe partnerschappen te lanceren of opkomende ideeën te faciliteren rond een bepaalde thematiek. Door de samenwerking van verschillende actoren, overheid en de politiek worden mensen overtuigd mee te stappen in een integraal verhaal dat gestructureerde en overzichtelijke doelstellingen koppelt aan een vaste periode van drie à vier jaar.

Green Deals in de praktijk

Ook bij de afzonderlijke GD's is een onderscheid te maken tussen directe en indirecte effecten op de doelbereiking. De doelstellingen opgemaakt binnen **de individuele Green Deals** leveren elk op zich een bijdrage tot de ruime doelstelling van vergroening van de economie. De te kwantificeren of **directe doelbereiking** wordt in sterke mate bepaald door de uitvoering van de acties die gekoppeld zijn aan de doelstellingen. Een mogelijke opschaling en verbetering van de acties gebeurt in overleg met de initiatiefnemers en zorgt ervoor dat er een betere aansluiting is bij de algemene en specifieke doelstellingen. Het aantal acties kan sterk verschillen tussen de Green Deals, maar elk heeft een bijdrage tot het halen van de doelen. Het is aan de initiatiefnemers om er op toe te kijken dat potentiële ondertekenaars niet louter voor de aandacht, visibiliteit of 'green washing' ondertekenen en dus effectief zullen bijdragen aan de ambities binnen de GD.

De uitvoering van de specifieke Green Deal acties geven een unieke invulling aan de brede hoofddoelstelling. Bij die afweging wordt als het ware eerst de temperatuur gemeten bij de betrokken actoren vooraleer acties worden opgesteld. Afhankelijk van hoe acties geformuleerd zijn, zullen er meer of minder mensen bereikt worden met de Green Deals. Dit hangt natuurlijk af van thema tot thema, maar over het algemeen geldt dat hoe breder acties geformuleerd zijn, hoe makkelijker het is veel actoren te betrekken in de Green Deal en hoe enger of ambitieuzer de doelstellingen, hoe minder actoren er bereid zijn deel te nemen. Voor initiatiefnemers is het een moeilijke **afweging** tussen het aantrekken van zo veel mogelijk ondertekenaars enerzijds of anderzijds het aantrekken van een beperkt aantal gemotiveerde ondertekenaars, die bereid zijn te innoveren, creatief te werken en investeren in een groene en duurzame economie. Een gelijkaardige afweging is het zoveel mogelijk breed uitrollen versus het samenwerken met een beperkt aantal actoren. Sectorfederaties kunnen ofwel een sterke hefboom zijn ofwel vertragend werken. Ze kunnen zeer veel actoren bereiken en op die manier een breed draagvlak creëren voor een Green Deal en dus versterkend werken. Anderzijds kunnen federaties vertragend of afremmend werken doordat zij rekening moeten houden met al hun leden. Over het algemeen houden de initiatiefnemers bij de doelformulering rekening met een verscheidenheid aan actoren waardoor het resultaat dan een document is als grootste gemene deler, wat op zijn beurt dan implicaties heeft op het creatief en innovatief karakter.

Daarnaast kan de **indirecte impact** van de afzonderlijke Green Deals gekoppeld worden aan het ontstane draagvlak en bewustwording van het instrument, via de opgebouwde netwerken en kennisuitwisseling die binnen al de GD's ontstaan. Ook op niveau van de afzonderlijke Green Deals is een belangrijke meerwaarde de netwerkvorming tussen alle actoren actief binnen het bepaald thema. Er worden vele contacten gelegd en er wordt een soort van platform gecreëerd wat zorgt voor uitwisseling van informatie en inspiratie en voor co-creatie.
Daarnaast kan de **indirecte impact** teruggevonden worden bij de opgebouwde netwerken, kennisuitwisseling en draagvlak die binnen de GD's ontstaan. Eens de GD lopende is, is de belangrijkste meerwaarde de netwerkvorming tussen alle actoren actief binnen een bepaald thema. Er worden vele contacten gelegd en er wordt een soort van platform gecreëerd wat zorgt voor uitwisseling van informatie en inspiratie en voor co-creatie. Uit de enquête van de GD Gedeelde Mobiliteit blijkt het benadrukken van het duurzame en/of innovatieve imago voor meer dan de helft van de respondenten zeer belangrijk te zijn, net als het toetreden tot een netwerk van gelijkgezinde organisaties om ideeën uit te wisselen. Hierbij sluit de omkadering binnen het instrument aan waarbij de formulering van de doelstellingen en begeleiding een rol speelde in de motivatie tot ondertekenen. Verder ondertekenden enkele respondenten de GD voornamelijk omdat ze als voorbeeldfunctie

deze rol van deelnemer wensten op te nemen. Het is niet voor alle ondertekenaars even belangrijk om een voordeel te ondervinden van de GD.

Binnen de GD wordt al de kennis gebundeld en worden deuren geopend. Zowel private als openbare actoren, vragers als aanbieders,… komen samen. De Green Deals in Vlaanderen hebben de voorbije twee jaar tal van actoren samengebracht, die onder normale omstandigheden niet met elkaar zouden **samenwerken** en die nu samen een groen project willen realiseren. De verscheidenheid aan actoren, elk met hun eigen belangen, visies of invalshoeken, doelstellingen en meningen leren elkaars standpunten en posities kennen en kunnen tot een concreet resultaat van samenwerking komen door een gemeenschappelijk en breed gedragen doel of thema. De algemene doelstelling van het Green Deal instrument, namelijk het bijdragen aan een meer duurzame en groene economie verenigt actoren binnen bepaalde sectoren en legitimeert als het ware sector-brede samenwerking. De contacten die tijdens de looptijd van de Green Deals zijn gelegd, kunnen ook na afloop van de Green Deals van pas komen. Dankzij de GD kan er op een gestructureerde manier een engagement aangegaan worden. Er wordt positieve druk uitgeoefend om de acties te verwezenlijken en om het gezamenlijke doel te bereiken, wat sterk verbindend werkt tussen de verschillende actoren. Eveneens biedt de Green Deal voor elke actor visibiliteit en de kans om zich op een positieve manier te profileren. Dit wordt doorgaans ook als een meerwaarde erkent.

Uit de **enquête** van de GD Gedeelde Mobiliteit blijkt dan ook het benadrukken van het duurzame en/of innovatieve imago voor meer dan de helft van de respondenten zeer belangrijk te zijn, net als het gegeven om als voorbeeldfunctie de rol van deelnemer op te nemen of het toetreden tot een netwerk van gelijkgezinde organisaties om ideeën uit te wisselen. Hierbij sluit de omkadering binnen het instrument aan waarbij de formulering van de doelstellingen en begeleiding een rol speelde in de motivatie tot ondertekenen.

6.1.2 Organisatie en efficiëntie

Voor- en nadelen organisatiestructuur

De organisatie en uitwerking van de verschillende Green Deals kent in grote lijnen een gelijkaardig proces. Op een constructieve wijze zijn een verscheidenheid aan actoren samengebracht die een gezamenlijk document hebben opgesteld met gedragen doelstellingen en acties om bij te dragen aan een groenere economie. Het Green Deal instrument als engagementsverklaring spreekt een breed publiek aan om mee te stappen in het Green Deal verhaal. De werkgroep Green Deals binnen de Vlaamse Overheid heeft de **basisdocumenten uitgewerkt**, net als de criteria waaraan de voorstellen tot Green Deal moeten voldoen. Hiervoor heeft de administratie zich sterk gebaseerd op de Nederlandse Green Deals, wat grotendeels ook blijkt te werken in Vlaanderen. Het belangrijkste kenmerk van de Green Deal blijft echter het vrijwillige karakter, maar ondersteund door enkele structuren.

De te doorlopen stappen in het opstartproces zijn eenduidig beschreven. Echter hebben de verschillende **afstemmingsfasen** voor de ondertekening, gekoppeld aan de organisatiestructuur binnen de overheid, een **sterk vertragend of "tegenwerkend" effect**. De invloed van de politieke besluitvorming (of afwezigheid van de politieke besluitvorming) heeft een grote impact op de efficiëntie van de Green Deals. Het samenbrengen van

een groot aantal actoren, met elk een gedifferentieerde agenda en betrokkenheid, kan zorgen dat de definiëring van de doelstellingen en acties, sterk afgevlakt wordt of dat de opstelling ervan vertraagd wordt.

Wanneer er wordt ingezoomd op de organisatiestructuur of het doorlopen **proces** per Green Deal zijn er enkele verschillen te constateren. De totstandkoming van een Green Deal kent een verscheidenheid aan doorlooptijd en betrokken actoren. De verdeling van de rollen, de invulling van de rollen of de afstemming tussen de verschillende rollen kan ook uiteenlopen binnen de Green Deals. De rol van de verschillende actoren en wisselwerking tussen hen kent per GD een andere invulling. Zowel de wisselwerking met de personen binnen het departement, met de politiek of het kabinet als met de verschillende initiatiefnemers is niet duidelijk uitgeschreven en kent niet altijd de beste invulling.

Interne struikelblokken

Een belangrijke knelpunt is de vele inspanning die een Green Deal vraagt, en dan voornamelijk van de initiatiefnemers. Er is voldoende **capaciteit** nodig bij vele actoren om de GD op te starten, uit te werken en op te volgen. Het samenbrengen van de verschillende actoren, het onderhandelen over het ondertekendocument, het opstellen en opvolgen van de actielijst, het organiseren van de werkgroepen en de terugkomdagen,… vraagt allemaal veel tijdsinzet. Hierdoor komt het belang van een sterke trekkersfiguur met een grote beschikbaarheid van capaciteit, sterk naar boven. Eveneens is er bij de ondertekenaars tijd en input nodig voor het uitvoeren van de acties en bijwonen van de werkgroepen. De vraag of er voldoende capaciteit aanwezig is, kent een antwoord dat afhankelijk is van de inzet en capaciteit die ondertekenende organisaties willen ter beschikking stellen. Wat betreft de inschatting van de benodigde capaciteit zijn de respondenten uit de enquête van de GD Gedeelde Mobiliteit bijvoorbeeld minder enthousiast, maar toch eerder akkoord dat dit goed ingeschat was op voorhand. Verder blijkt uit de enquête dat de meningen over meer steun vanuit de overheid of financiële ondersteuning eerder neutraal zijn, maar toch aanleunend tegen het feit dat er meer ondersteuning nodig is.

Verder zijn er heel wat vragen en **onduidelijkheden** rond de interne organisatiestructuur en rond mogelijkheden tot financiering. Zo blijkt het Green Deal loket voor de meesten onbekend, terwijl dat net de plaats is waar er informatie wordt verschaft over het instrument. Er blijkt nood te zijn aan een nog transparantere werking en open communicatie, waarbij er voldoende afstemming is tussen de actoren ten einde de efficiëntie van het doorloopproces en uitvoering te verhogen. Zo is er bijvoorbeeld wel een goede wisselwerking met individuen binnen de administratie, maar is er minder wisselwerking met de werkgroep als orgaan binnen het departement. Er blijkt ook onduidelijke communicatie te zijn binnen de GD-werking in de **communicatie** naar de buitenwereld toe. Desondanks de verscheidene pogingen om via nieuwsbrieven en infodagen actoren te informeren en sensibiliseren, ontbreekt bij een groot aantal actoren het inzicht in de werking en het normatief kader van het Green Deal instrument. Zo rijzen er bijvoorbeeld nog steeds vragen en onduidelijkheden rond bepaalde definities en inhoudelijke aspecten. Ook het formele ondertekenmoment creëert de noodzaak aan een duidelijk en afgesproken ondertekendocument waar iedereen mee akkoord is, wat voor sommigen kan zorgen voor de nodige stress. Enerzijds door tijdsgebrek, maar anderzijds ook door een gebrek aan inzicht in bovenvermelde factoren. Betrokken actoren zijn evenmin op de hoogte van wat er buiten de Green Deal om gebeurt, bijvoorbeeld in geval het voorwerp van Green Deal ook uitwerking vindt in een ander beleid of door middel van andere beleidsinstrumenten, worden betrokkenen onvoldoende geïnformeerd.

Een andere onduidelijkheid is de afwezigheid van de **financiering** voor de organisatie en uitwerking van de GD. Initiatiefnemers die verwacht worden veel tijd te "steken" in de GD, krijgen geen compensatie voor hun inzet. Hierbij komt meteen de vraag naar boven van wie de financiering moet komen en naar wie deze gaat. Sommige ondertekenaars zullen budget vrij kunnen maken om bij de ondertekening van de GD ook een deel te financieren, maar zeker niet elke organisatie zal dit willen doen.

De knelpunten kunnen deels toegekend worden aan de beperkte praktische uitwerking van de GD. Het organisatorisch **kader** van de GD geeft geen zicht over de nodige capaciteitsinzet voor de optimale werking van de GD. De beperkte sturing van organisatie vertaalt zich dan ook in capaciteitsgebrek bij vele actoren waardoor de GD stil valt en niet alle acties worden uitgevoerd. De inhoud van de GD wordt in grote lijnen uitgeschreven, maar de inhoudelijke invulling van de GD of de werkgroepen verbonden aan de GD zijn niet altijd uitgewerkt bij de start. Na de informatie-uitwisseling in de startfase dienen de werkgroepen ook een concrete invulling en timing te krijgen. Het ontbreken van een agenda en doel voor de werkgroepen en de afwezigheid van afspraken rond trekkerschap van de werkgroepen, zorgt voor een gebrekkige invulling of voor een ongelijke verdeling van de gevraagde inzet van de actoren. Dit heeft verder dan ook impact op de doelbereiking en effectiviteit van de green deals.

Het instrument GD en de afzonderlijke GD's ontbreken dus nog een verdere uitwerking van het organisatorisch kader. De gewenste samenstelling van de stuurgroep, de 'situering' van de trekkersrol, een visie voor vervolg, voorstellen voor verankering in het beleid of wettelijk kader,… ontbreken nog. De relatie met het beleid of de politiek is niet altijd even duidelijk afgebakend. Het is niet de bedoeling dat GD's 'gebruikt' worden om beleidsbeslissingen op de lange baan te schuiven. Omgekeerd omvatten GD's soms thematieken die nog niet uitgewerkt zijn in een bestaand beleidskader en die graag invulling willen. Wanneer bijvoorbeeld een sector een mogelijkheid ziet om via de GD hun standpunten te verankeren in de politiek, kunnen deze zich zo organiseren.

6.1.3 Uitvoering en effectiviteit

Afhankelijk van vrijwilligheid

De uitvoering en effectiviteit wordt geëvalueerd per individuele Green Deal. De Green Deals zijn elk gebaseerd op het principe van **engagement** waarbij wordt aangenomen dat de ondertekenaars de acties zullen uitvoeren, maar waarbij de uitvoering niet kan worden afgedwongen. Dit kan een zwakte zijn voor de effectiviteit van de GD. De effectieve bijdrage van de lopende Green Deals tot een groenere economie, met andere woorden de effectiviteit van de GD, is in beperkte mate rechtstreeks te meten. Gezien de uitvoering van de Green Deals nog steeds lopende is en er verschillende types van acties zijn, levert de monitoring nog maar een beperkt resultaat op. Binnen de Green Deals kunnen **acties** doorgaans in twee categorieën onderverdeeld worden. Er zijn acties die zich focussen op een **daadwerkelijke impact** of resultaat en er zijn ook een ruim aantal acties die voornamelijk **sensibilisering of communicatie rond het topic** in de Green Deal vooropstellen. De resultaten van dit laatste type zijn veel moeilijker te monitoren en waardoor de effectiviteit ervan moeilijker te meten is. De invulling van de acties kent ook niet altijd de gewenste werkwijze. Uit interviews blijkt dat er niet altijd nieuwe acties worden geformuleerd, maar in sommige gevallen lopende acties worden toegevoegd aan de Green Deal actielijst. Hierdoor wordt de effectiviteit van de Green Deal op een vergroening van de economie ondermijnd.

Voor de Green Deal Gedeelde Mobiliteit geeft de **enquête** ons wat meer inzicht over de effectiviteit van de Green Deal. **60%** van de respondenten geeft aan dat hun opgenomen **acties reeds uitgevoerd** zijn of op korte termijn zullen uitgevoerd worden. In het jaar 2018 ging het voor 23 respondenten over een concrete actie met een duidelijk resultaat, terwijl voor 18 respondenten de actie eerder een onderzoek of sensibilisering omvatte. Meer dan de helft van de respondenten gaven ook aan dat hun uitgevoerde actie behoort tot 'good practices', wat met andere woorden aangeeft dat de actie succesvol is uitgevoerd. Echter was wel een derde van respondenten eerder akkoord met de stelling dat er knelpunten of moeilijkheden zijn bij de uitvoering van de acties. Een belangrijke kanttekening is ook dat de uitvoering van de acties zonder aanwezigheid van de GD ook bij de meeste respondenten zou plaats gevonden hebben. Uit de enquête komt eveneens naar boven dat er meer afstemming nodig is met andere pilootprojecten of meer uitwisseling van voorbeelden, en dit op een meer frequente en proactieve wijze, om de acties beter te kunnen uitvoeren.

De **effectiviteit** van de Green Deals wordt ook bepaald door de organisatie van de terugkerende **werkgroepen**. Deze werkgroepen onderhouden het opgebouwde netwerk, zorgen voor de bespreking en opvolging van de acties en dragen dus bij aan een hogere effectiviteit. Echter zijn deze werkgroepen afhankelijk van de vrijwilligheid van de organisatoren en heeft de thematische invulling binnen de werkgroepen invloed op de effectiviteit. Volgens de enquête zouden ondertekenaars bereid zijn om hun acties meer te concretiseren in ruil voor concrete ondersteuning. Deze concrete ondersteuning kan voornamelijk georganiseerd en bediscussieerd worden in de werkgroepen per GD.

Afhankelijk van ondersteuning

De rol van de **facilitators of initiatiefnemers** vormt dan ook een belangrijke factor voor de effectiviteit van Green Deals. Eens een Green Deal lopende is, zijn zij verantwoordelijk voor de monitoring van de lopende acties en de communicatie hierover naar de verschillende ondertekenaars. Zij kunnen dus in belangrijke mate bijdragen aan de effectiviteit door de ondertekenaars te inspireren en te begeleiden en hen aan te sporen om in actie te schieten. Uit de enquête van de Green Deal Gedeelde Mobiliteit bijvoorbeeld geven respondenten aan dat ondersteuning wenselijk is bij het uitvoeren van de acties en voornamelijk ter promotie van de activiteiten en het verder uitbouwen van het netwerk. Hulp op instrumenteel of juridisch vlak is eveneens welkom. Hierbij wordt bijvoorbeeld verwezen naar het opstellen van raamcontracten, hulp bij het uitbouwen van stedenbouwkundige verordeningen of bij het opstellen van parkeernormen.

Belang verdere opvolging

Gezien de relatief korte doorlooptijd van de Green Deals in Vlaanderen, is een correcte en volledige evaluatie van de doelbereiking, efficiëntie en effectiviteit nog niet mogelijk. Niet alles kan reeds beoordeeld worden en de impact en effecten in de praktijk zijn nog af te wachten. Nog geen enkele Green Deal heeft de volledige duur doorlopen en dus nog geen enkele Green Deal is afgesloten. Hierdoor kan er ook nog geen volwaardige uitspraak gedaan worden over de keuze van 4 jaar doorlooptijd. Er is te merken dat sommige Green Deals na het eerste jaar de volledige doelstellingen al gehaald hebben of dat andere Green Deals reeds aan het stilvallen zijn na 2 jaar, wat kan aangeven dat 4 jaar te lang is. Terwijl andere Green Deals pas in concrete actie schieten na anderhalf jaar, waar dus mogelijks de 4 jaar doorlooptijd wel minstens nodig is. Met andere woorden is de gewenste doorlooptijd per Green Deal anders, afhankelijk van de thematieken, het aantal en type acties en type ondertekenaars.

Wat er na de lopende Green Deals zal gebeuren, is moeilijk te voorspellen, zeker omdat er niet veel is opgenomen in de basisdocumentatie of ondertekendocumenten over 'wat na aflopen van de Green Deal?', naast louter of er een verlenging mogelijk is of niet. Een eindevaluatie zal meer inzicht geven in het verloop, maar zegt niets over de toekomst van de doelstellingen en thematieken of van de opgenomen acties. De evaluatie kan de sterktes en zwaktes van het samenwerkingsverband binnen de GD naar boven brengen, en de eventuele acties die een vervolg dienen te kennen. Er mag gehoopt worden dat de ontstane netwerken behouden blijven, en dat bedrijven spontaan zullen verder zoeken naar andere acties om hun sector of de economie in Vlaanderen duurzamer en groener te maken. Een goede eindevaluatie zal sterk afhangen van de monitoring van de acties binnen de Green Deals doorheen de jaren. Een goede eindevaluatie (of tussentijdse evaluatie) zal ook een belangrijke input leveren voor bepalingen van doorlooptijden van komende Green Deals. Mogelijks moet de termijn van 4 jaar niet voor elke Green Deal vastgepind worden maar zal deze in functie van het onderwerp vastgelegd worden.

6.2 AANBEVELINGEN

Als resultaat van de analyse en evaluatie zijn tien aanbeveling opgemaakt ter bevordering en verbetering van het Green Deal instrument en de impact van het Green Deal instrument. Deze evaluatie met aanbevelingen kan eventueel ruimer opgevat worden dan enkel kijkende naar het Green Deal instrument, maar kan ook ter inspiratie werken voor andere netwerkmechanismen die de Vlaamse Overheid (in de toekomst wil) organiseren. Gezien de grote diversiteit aan Green Deals hebben wij een abstractie gemaakt om te komen tot deze generieke aanbevelingen. Echter, is het de bedoeling om naast deze aanbevelingen steeds rekening te houden met de specifieke context van een Green Deal.

1) Behoud instrument Green Deal

Een eerste en belangrijkste algemene aanbeveling is om het instrument van Green Deal te behouden. Het inzetten op netwerkvorming vanuit een **'samenwerkende overheid'** kan zijn verdere nut nog bewijzen. Gezien de veranderingen in de maatschappij en de nieuwe rol van de overheid met de nadruk op 'open en wendbaar', kan dit instrument de overheid helpen richting een moderne samenleving waar iedereen mee is via een participatieve aanpak. Dit instrument past dan ook binnen de doelstelling dat de Vlaamse Overheid flexibel en snel op nieuwe uitdagingen wil reageren en transversaal wil samenwerken met andere overheden als een netwerkorganisatie (Vlaamse Overheid, 2017b). Om de ambitie van de overheid waar te maken is het belangrijk om het instrument dus verder te verfijnen op basis van de verkregen inzichten uit dit leertraject. Het instrument is expliciet bedoeld voor initiatieven die komen vanuit de samenleving naar de overheid en het moet die ruimte ook creëren voor vraagstukken die gebaat zijn bij die nieuwe vormen van samenwerking en bottom-up werken.

Door het onafhankelijk kader binnen het instrument worden grenzen van concurrentie overstegen of andere barrières doorbroken en duurzame samenwerkingen georganiseerd, zowel tussen overheid, publieke en private partijen. Het principe van de samenwerkende overheid waar een netwerk wordt gefaciliteerd tussen verschillende actoren in het speelveld, kan mogelijks ook voor andere onderwerpen buiten vergroenen van de economie toegepast worden (zoals bijvoorbeeld social, city of innovation deals). Door de verbrede werking kunnen de socio-economische uitdagingen horende bij het verduurzamen van de economie in zijn geheel worden aangepakt. De samenwerking van verschillende beleidsdomeinen en ministers, waarbij een transitie

naar meer samenwerking en participatie met de burgers wordt geïnitieerd, vormt een meerwaarde voor de werking van het overheidsbeleid. Er dient wel steeds op toegezien te worden dat de invulling van het instrument Green Deal past binnen het geheel van instrumentarium dat aanwezig is binnen de Vlaamse Overheid.

Er moet echter op toegekeken worden dat de term Green Deal geen containerbegrip wordt. Er moet op gelet worden dat enkel **kwalitatieve** Green Deals opstarten met een voldoende diversiteit aan actoren. Men moet voorkomen dat de actoren die bezig zijn met duurzaamheid of vergroening van de economie, steeds opnieuw gecontacteerd worden voor nieuwe deals en zo overbevraagd worden. Belangrijke actoren of koepelorganisaties hebben niet een oneindige capaciteit om zich te blijven verbinden aan een Green Deal en even actief mee te werken. Zowel grote en bekende als kleine organisaties moeten gemotiveerd en gemobiliseerd worden zodat er een evenwicht is tussen het aantal Green Deals en de ondertekenaars.

De Green Deals zijn een relatief jong instrument in Vlaanderen waardoor het nog steeds een **leerproces** kan doorlopen en waarvoor het vertrouwen nog verder kan opgebouwd worden. Het instrument van de Green Deal heeft het potentieel om op termijn een merk te worden dat duidelijk herkenbaar is voor zijn algemene principes en doelstellingen. Eveneens heeft het gebruik van het logo nog veel potentie om op termijn uit te werken. Er zijn nog vele thema's rond vergroenen van de economie waar een dergelijk samenwerkingsverband kan zorgen voor meer en/of sneller resultaat of waar obstakels kunnen worden weggewerkt aan de hand van een dergelijk instrument. Om de werking van het instrument te optimaliseren en te professionaliseren, worden hieronder enkele aanbevelingen weergeven gebaseerd op voorgaande evaluatie. De aanbevelingen worden gelijklopend aan de onderzoeksthema's weergegeven, namelijk gericht op de doelmatigheid te verbeteren, de efficiëntie te verhogen en de effectiviteit te optimaliseren.

6.2.1 Doelmatigheid verbeteren

2) Gelijkstromen definities en doelstellingen

Om de algemene doelstelling binnen het instrument Green Deal, zijnde bijdragen tot een groenere economie, te realiseren, dienen zowel de algemene als de specifieke doelstellingen binnen een Green Deal goed **gedefinieerd** te zijn en een heldere invulling te krijgen. Een duidelijke afbakening van wat binnen het idee van 'vergroening van de economie' past, of met andere woorden een duidelijk kader waarbinnen de thematieken horen te zitten, kan zorgen voor meer helderheid rond het instrument. Een gebrek aan scherpte van wat binnen een GD kan passen, waardoor een vergroting/verbreding van het instrument tot meer complexiteit en minder samenhang kan leiden, dient voorkomen te worden. Er dient op toegekeken te worden dat de Green Deal meer is dan louter projectfacilitatie voor één knelpunt binnen bijvoorbeeld regelgeving. Het is van groot belang dat er consensus bestaat rond de invulling van de doelstellingen. Duidelijkheid rond de definities en de inhoud van de Green Deals zal ook voorkomen dat de GD, onder andere in de pers, foutief worden opgenomen of bediscussieerd. Als er meerdere belangen of spelers zijn die een eigen invulling kunnen geven aan de doelstellingen, is het van belang deze te gelijkstromen en te voorkomen dat er parallelle ontwikkelingen gebeuren, eventueel via andere overheidsinstrumenten of via beleidsbeïnvloeding. Onduidelijkheden of dubbelzinnigheden rond een bepaalde thematiek kan nefast werken voor de uitwerking van een bepaalde GD en voor de herkenbaarheid van het instrument Green Deal.

De opgenomen thematieken en de vooropgestelde knelpunten dienen te passen binnen het breder (beleids)kader of visie, maar steeds onder de noemer van de algemene doelstelling en overwegingen. De integraliteit van de Green Deal is belangrijk. De opgenomen thematieken binnen de Green Deals dienen een antwoord te bieden aan de transformaties die plaats vinden binnen de vergroening van de economie, waarbij ook de trends en uitdagingen van de maatschappij belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld klimaat of het draagvlak voor verduurzaming. Het is van groot belang dat er een algemene consensus bestaat rond de gekozen definities en afbakening van een Green Deal, zodat partijen met tegenstrijdige belangen binnen de GD uiteindelijk aan hetzelfde touw trekken. Een gemeenschappelijk duidelijk gedefinieerd doel kan zorgen voor de creatie van het noodzakelijk draagvlak en begrip. Binnen de definiëring van de doelstellingen moet bijkomend het **ambitieniveau** afgestemd worden, de visie worden vormgegeven en het engagementsniveau op één lijn gebracht worden. Het voordeel van een GD, namelijk eerder maatwerk te zijn en te werken in afwezigheid van of in luwe regelgeving, kan ook hier behouden blijven. De doelstellingen mogen niet zo gedefinieerd worden dat zij vormgeven aan of zich aanpassen aan het bestaand beleid. Maar enkel dat deze aansluiten bij het brede beleidskader (zie criterium 10). Nadenken over de toekomst van een Green Deal of de verdere verankering van de thematiek en doelstelling kan reeds bij de start gebeuren, maar effectieve beslissingen dienen genomen te worden na de afloop van de Green Deal en de daarbij horende evaluatie.

De overheid kan meer initiatief nemen om te horen wat er leeft in de maatschappij, om zo het initiëren of faciliteren van voorstellen tot GD te versterken. Het is van groot belang dat een overheid op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen bepaalde sectoren. Ook wanneer een voorstel tot GD uiteindelijk niet geselecteerd wordt, kan het waardevol zijn als overheid betrokken te blijven bij het ontstane netwerk.

De opmaak van een algemeen (voor het instrument Green Deal) of specifiek (voor de individuele Green Deals) **begrippenkader**, alsook meer transparantie en duidelijkheid kan helpen de doelstellingen beter af te bakenen. Een gedragen, eenduidig gemeenschappelijk doel zorgt er voor dat er een koppeling kan gemaakt worden met de acties binnen de GD om zo een bijdrage te leveren aan het halen van de specifieke doelstelling als de algemene doelstelling van het instrument Green Deal.

3) Uitbreiden toetsingscriteria en risicoanalyse voor selectie GD

Een volgende aanbeveling is om de bestaande **criteria** uit te breiden door procesmatige criteria toe te voegen die een bepaalde **risicoanalyse** omvatten. Het voornamelijk technisch kijken naar de haalbaarheid van de acties of doelstellingen binnen een Green Deal, kan niet voorkomen dat gaandeweg strubbelingen optreden. Wanneer de criteria uitgebreid worden en nauwer worden opgevolgd kan voorkomen worden dat veel energie verloren gaat in het uitwerken van een GD die uiteindelijk een finaal ondertekenmoment niet haalt. Enkele criteria kunnen toegevoegd worden die kijken naar de inhoud van het voorstel in zijn bredere context. De afbakening van de thema's en de doelstellingen dient beoordeeld te worden naar haalbaarheid, en niet louter naar aansluiting bij het principe van vergroenen van de economie of passen binnen de beleidsdoelstellingen. De gevoeligheid van het thema binnen de sector of op politiek niveau en de kans tot groeien van een draagvlak voor het thema binnen de maatschappij zijn criteria die moeten worden meegenomen in de beoordeling. Deze kunnen beoordelen of de GD opgestart kan worden, of er eerst verdere interne afstemming nodig is. De succesfactoren voor de GD kunnen eveneens reeds bij de start deels beoordeeld worden. De positie van de trekker, de draagkracht van de initiatiefnemers, de mogelijkheden van de beoogde ondertekenaars, de aanwezigheid van eventuele free riders etc. hebben een invloed op de verdere uitwerking van de GD. De criteria

op basis van een **risicoanalyse** vormen dan een meerwaarde in het opstartproces door te kijken naar het bestaande beleidsnetwerk, de standpunten en belangen van de verschillende actoren, de afwezigheid van te betrokken actoren, de trends en uitdagingen in de sector of mogelijke externe factoren die een invloed kunnen hebben op de GD (naar analogie met de resultaten uit het onderzoek 'Evaluatie subsidies projectcoördinator (Steunpunt Ruimte, 2016).

4) Bewustzijn van interdependenties actoren en betrokken doelgroepen

Een laatste aanbeveling ter verbetering van de doelmatigheid die voortvloeit uit de evaluatie van de Green Deals, omvat de keuze van betrokken **actoren**. Dit kan gekoppeld worden aan de risicoanalyse van hierboven. Voorafgaandelijk dient er telkens goed over nagedacht te worden wat het doelpubliek van de Green Deal is. De erkenning van de interdependenties binnen de bestaande netwerken waartoe de thematiek behoort, is belangrijk. Afhankelijk van de thematiek binnen een Green Deal, zal het meer aangewezen zijn om te werken met individuele actoren dan wel met koepelorganisaties. De mix van publieke en private actoren kan er voor zorgen dat een breed draagvlak gecreëerd wordt en dat een sterk uiteenlopende actielijst kan opgesteld worden. De afstemming met het politiek niveau dient eveneens in acht genomen te worden. Om het netwerk voldoende te kunnen interpreteren en de gevoeligheden naar boven te laten komen, dient er voldoende tijd te worden voorzien om de verschillende actoren samen te brengen. Naargelang de keuze van de actoren dienen de doelstellingen en acties binnen de Green Deal aangepast te worden. Met andere woorden blijft het cruciale punt om de doelmatigheid te behalen het maatwerk binnen de Green Deals. Belangrijk hierbij in acht te nemen is dat de opmaak van de doelstellingen en het ondertekendocument steeds in samenspraak moet gebeuren met de initiatiefnemers, en eventueel met de ondertekenaars (afhankelijk van het aantal). Op deze manier blijft het principe van de bottom-up initiatieven behouden.

6.2.2 Efficiëntie verhogen

5) **Opmaak leidraad processen Green Deal**

Om de efficiëntie van de Green Deals te verhogen kan er ingezet worden op een verdere uitwerking van het kader om een Green Deal op te starten. Een **leidraad** waarin de processen zijn uitgeschreven alsook de verschillende rolverdelingen binnen een Green Deal kan een sterke meerwaarde zijn waarop men bij de opmaak van een nieuwe Green Deal kan terugvallen indien nodig. Er moet echter steeds de vrijheid gelaten worden voor het nodige maatwerk voor elke Green Deal, maar op deze manier kunnen onzekerheden weggewerkt worden. Een uitwerking van het instrument met focus op de voordelen, de mogelijke creatie van een win-win situatie en de interne werking, voorbeelden voor de opstart van een GD met best practices, eerder uitgewerkte cases, hulplijnen bij de organisatie van de stuurgroepen en de werkgroepen, voorbeelden van de te doorlopen processen bij de Green Deals in uitvoering,… kunnen een meerwaarde en hulp bieden voor de Green Deals in opstart als in uitvoering. Ook concrete behoeften, zoals die naar bovengekomen zijn in de enquête bijvoorbeeld voorstel van opmaak raamcontract,…, kunnen uitgewerkt worden in een leidraad. Eveneens kunnen de criteria waarop een voorstel tot GD wordt beoordeeld, in een leidraad verduidelijkt worden. Bij de opmaak van de leidraad dient er veel aandacht te gaan naar de eerste fase bij een Green Deal, namelijk de opstartfase. De eerder aangehaalde noodzakelijke verduidelijkingen van de criteria, de gebruikte definities en de afbakening van de doelstellingen kunnen er voor zorgen dat de opstartfase efficiënter verloopt. Bij de indiening van een voorstel tot Green Deal kan de overheid zich engageren om een uitspraak te doen over de haalbaarheid van de

Green deal binnen een bepaalde periode. Zo wordt er een deadline afgesproken tussen de initiatiefnemers en de overheid over het moment wanneer de criteria afgetoetst zijn door de werkgroep. Deze afgebakende periode zorgt voor meer duidelijkheid over het beleid en de politieke beslissingen naar de initiatiefnemers toe. Pas na deze 'go', kan de projectfacilitator aan de slag met de initiatiefnemers voor de verdere uitwerking van de Green Deal, met garantie dat deze er ook effectief zal komen. Op deze manier wordt er ook meer engagement en betrokkenheid van de overheid toegekend en erkend.

6) Beschrijving rol- en taakverdeling verschillende actoren

Binnen de leidraad dient er veel aandacht te gaan naar de afspraken rond de **rolverdeling** en de **taakverdeling** van de betrokken personen. Een verscheidenheid aan actoren is betrokken bij een Green Deal, waarbij niet steeds de verwachtingen en verwachte inspanningen ten opzicht van elkaar duidelijk zijn. Een beschrijving van een (minimaal) takenpakket per betrokken actor/groep van actoren kan veel discussie en teleurstelling voorkomen. Het moet duidelijk zijn voor alle partijen wat bijvoorbeeld de projectfacilitator doet en wat de partijen van deze mogen verwachten. De taken die een facilitator op zich moet nemen zijn dan ook verschillend met deze van een initiatiefnemer. Voldoende vrijheid is belangrijk maar tegelijkertijd moet er ook voldoende ondersteuning en structuur zijn. Bij een duidelijke taakverdeling zal er minder vrijblijvendheid ontstaan, aan beide zijde van de netwerken, maar wordt er vooral ingezet op het engagement. Er moet nagedacht worden over de rol van de overheid binnen de rolverdeling alsook over de keuze van de projectfacilitator. De aanduiding van de facilitator dient doordacht en onderbouwd te zijn aangezien het niet volstaat om die persoon aan te stellen met de meeste inhoudelijk kennis, maar het is opportuun dat deze ook een sterke netwerkbouwer is met technische kennis die het overzicht kan bewaken. De rol van de overheid moet zich voornamelijk toespitsen op het karakter van een betrouwbare en neutrale partner en niet louter 'het ter beschikking stellen van een facilitator'. Gezien de verschillen tussen de Green Deals en hun specifieke actoren, dient de rolverdeling en de ondersteuning van de stuurgroep, initiatiefnemers en ondertekenaars met bijhorende takenpakket telkens opnieuw ingevuld te worden per Green Deal en dienen er duidelijke afspraken gemaakt te worden voor al de verschillende types actoren. Voorafgaandelijk de inhoud van de taken afbakenen houdt ook in dat er wordt nagedacht over de nodige inzet en capaciteit. De wisselwerking tussen de verschillende actoren en 'verplichtingen' tegenover elkaar op voorhand bepalen kan zorgen voor een vlottere samenwerking, verstandhouding en communicatie.

7) Professionaliseren stakeholders en koppeling procesfinanciering

Om de efficiëntie te verhogen mag de **professionalisering** van het instrument niet stoppen bij het uitschrijven van het takenpakket en functieomschrijving van de verschillende personen. De competenties van de betrokken personen, zowel binnen de overheid als extern, dienen (bijna continu) te worden verbeterd. Dit kan aan de hand van opleidingen rond onder andere de management skills van de projectfacilitators, het coachen van de initiatiefnemers, het helpen bij de communicatie, opbouwen en onderhouden van een netwerk,…. Eveneens kunnen er belangrijke lessen getrokken worden uit de opleiding 'masterclass netwerkleiderschap', waarin de Green Deals als case onderzocht werden. Gezien de bewuste afwezigheid van financiering binnen het instrument, kan ondersteuning van de betrokken actoren aan de hand van opleidingen of bij het organiseren van evenementen. In dit opzicht is er een soort van procesfinanciering, en dient er geen projectfinanciering plaats te vinden. Om de vraag naar betere ondersteuning en middelen, voornamelijk capaciteit en financiering goed te beantwoorden zullen keuzes en beslissingen moeten genomen worden. Indien wordt ondervonden dat

er enige financiering nodig is, kan de overheid de taak op zich nemen om te zoeken naar structurele samenwerkingen of partnerschappen met organisatie die enige toegang hebben tot financiële middelen, zoals bijvoorbeeld de Koning Boudewijn Stichting. Een van de belangrijkste taken binnen een Green Deal is om vele netwerken te organiseren en te faciliteren. Dit gebeurt voornamelijk door de organisatie van activiteit en evenementen door de facilitator of de initiatiefnemers. Hier kan een budget voor voorzien worden, maar dan dient er wel een resultaatsverbintenis aan gekoppeld te worden. Tegenover de verschillende actoren kan dit een teken van engagement zijn vanuit van de Vlaamse overheid en kan deze een actievere rol opnemen.

6.2.3 Effectiviteit optimaliseren

8) Opmaken prioriteitenlijst acties per Green Deal

Om te voorkomen dat betrokken partijen stilvallen eens de Green Deal ondertekend is of een tijdje lopende is, kan een spreiding van de inzet en capaciteit doorheen de vier jaar beoogd worden. Dit kan aan de hand van het opstellen van een **prioriteitenlijst** van de acties verspreid over de doorlooptijd, die jaarlijks wordt beoordeeld en aangepast naar de actuele situatie. Door de acties op te nemen in een soort van meerjarenplan of actieplan wordt de uitvoering van de Green Deal eerst breed overlegd en nadien eenduidig opgevolgd. Afspraken omtrent de te organiseren evenementen en werkgroepen kunnen hierin ook opgenomen worden.

Om te komen tot een actielijst met daaraan verbonden prioriteiten, dienen ook de acties onderworpen te worden aan **criteria**. Een selectie van acties die voldoen aan een bepaalde kwaliteit gekoppeld aan een tijdspanne, kan er voor zorgen dat de kwaliteit van de acties gewaarborgd wordt. De acties dienen uiteraard ook een bijdrage te leveren aan de specifieke doelstelling opgenomen in de GD en de algemene doelstelling. Eveneens kunnen de ondertekenaars geselecteerd worden op basis van hun inbreng van acties, representativiteit ten opzichte van de sector of aanwezigheid van intern draagvlak. Het is niet altijd de bedoeling zo veel mogelijk ondertekenaars te hebben, maar wel de beste, zijnde de meest betrokkenen binnen de sector, de meer innovatievere of deze met meer invloed. De prioriteitenlijst kan er toe leiden dat acties die reeds in uitvoering zijn bij de ondertekenaars op korte termijn verder worden opgenomen, maar dat deze actoren ook worden aangezet na te denken over innovatievere acties op langere termijn. Aan de hand van de prioriteitenlijst wordt er ruimte en tijd gegeven aan de actoren om die acties te bepalen die meer tijd vragen voor het opmaken en uitvoeren ervan. Dit kan zijn omdat de technologie nog niet ver genoeg staat voor de uitwerking van de acties of omdat er eerst kennisopbouw plaats moet vinden, al dan niet binnen het netwerk van actoren van de GD. Voorbeelden van acties die prioriteit kunnen opgenomen worden zijn deze die sensibilisering omvatten, het netwerk initiëren of die overkoepelend werken en als voorbeeld kunnen worden gesteld. Op deze manier wordt het draagvlak voor de uitvoering van de acties opgebouwd, eventueel vooraleer er wordt overgegaan naar concrete acties.

Om de prioriteitenlijst jaarlijks te kunnen evalueren, dienen er goede afspraken gemaakt te worden over de aanpak van de beoordeling van de prioriteitenlijst en dient de **monitoring** goed opgevolgd te worden. De evaluatie van de stand van zaken van de acties op de prioriteitenlijst en een duidelijke communicatie hierrond kan de ondertekenaars activeren, het gevoel van begeleiding geven en effectief helpen bij uitvoering. Om een goede monitoring op te stellen, dient hier op voorhand goed over nagedacht te worden. Naast het smart-maken van de doelstellingen en acties, dient ook de rollen- en taakverdeling voor de monitoring doordacht te zijn. De analyse van de prioriteitenlijst kan evengoed leiden tot een mogelijke heroriëntering van de actielijst. Aan de

hand van de netwerken binnen de Green Deal kunnen oplossingen gezocht worden voor problemen bij uitvoering van de acties. De opvolging van de acties is een belangrijke taak voor de projectfacilitator. Het blijft maatwerk per Green Deal om de beste wijze van monitoring te bepalen. Dit kan via een jaarlijkse bijeenkomst van de ondertekenaars, via een website en tool, via contacten van de facilitator,… afhankelijk van het aantal ondertekenaars en de werking van de sector etc.

9) **Meer inhoud, vorm en ondersteuning geven aan de werking**

Om de kwaliteit van de Green Deals te vergroten en de effectiviteit te optimaliseren, dient er bij de opstart van een Green Deal voldoende aandacht te worden besteed aan vorm en inhoud van de Green Deal werking (**werkgroepen**, communicatie,…) en actielijst. Het is belangrijk dat er steeds voldoende inhoud kan gekoppeld worden aan de verschillende activiteiten binnen een Green Deal, zodanig dat er steeds een meerwaarde is voor de ondertekenaars. Op deze manier blijven zij enthousiast om actief te blijven binnen een Green Deal. De werking en de verdeling van de werkgroepen binnen een Green Deal mag op voorhand afgesproken worden. Deze kunnen ingedeeld worden volgens thema's die gelijkaardige doelstellingen of acties omvatten, maar deze kunnen ook ingedeeld worden naar niveau van de ondertekenaars op vlak van de ambities van de acties of naar timing binnen de Green Deal. Gelijkgestemden op niveau van de uitvoering of op niveau van problemen voor de uitvoering van de acties kunnen veel van elkaar leren. Op deze manier blijven de werkgroepen mogelijks voor iedere partij een meerwaarde behouden. Ook voor de organisatoren van de werkgroepen moet er een meerwaarde gevonden worden in de werkgroepen (dus niet dat zij enkel leren aan de anderen zonder zelf iets uit te leren), anders zullen zij deze niet blijven organiseren. Dit blijft uiteraard afhankelijk van de type ondertekenaars per Green Deal. Om de organisatie van de werkgroepen te garanderen moeten er goede afspraken gemaakt worden rond de ondersteuning en ter beschikkingstelling van middelen. Hoe deze ondersteuning ingevuld wordt en welke capaciteit bij de Vlaamse Overheid beschikbaar is, zal te bepalen zijn per Green Deal. Eveneens worden budgettaire afspraken voor de organisatie van evenementen, communicatie en campagnes best op voorhand gemaakt.

10) Optimaliseren van de communicatie

Als laatste aanbeveling mag er meer ingezet worden op de **communicatie** tussen de verschillende actoren binnen Green Deal. Openheid en duidelijkheid over timing kan de werking verbeteren. Wederzijdse contacten tussen de stuurgroep en de ondertekenaars kan helpen om de acties te monitoren, maar evengoed om de knelpunten naar boven te laten komen. Dit onderdeel van het instrument Green Deal komt nu nog te zwak naar voren. De contacten tussen de ondertekenaars onderling kan eveneens ondersteund worden vanuit de overheid aan de hand van de website of de netwerkevenement waar zowel kennisdeling als informatie over de uitvoering van de acties teruggevonden kan worden. Een betere communicatie kan er ook toe leiden dat het instrument van Green Deal beter gekend wordt bij het bredere publiek. Hoe meer mensen het instrument kennen, hoe meer goede ideeën naar boven kunnen komen. Een openheid naar deelname kan het succes verhogen. Echter moet er eveneens opgelet worden dat het instrument een niet te commerciële benadering krijgt.

Om de toekomst en verdere uitwerking van de Green Deals te organiseren, kan er afstemming gezocht worden met of laten samenlopen met de Innovation Deals op Europees niveau. Een samenwerking met het Brussels en Waals Gewest kan eveneens zorgen voor doorgroeimogelijkheden van de Vlaamse GD's om zo het politiek draagvlak te verruimen of te garanderen.

REFERENTIELIJST

Departement LNE. (2013). *LNE helpt Vlaanderen op weg naar een Groene Economie*.

Departement Omgeving. (2017). Green Deal Gedeelde Mobiliteit. Retrieved from http://gedeeldemobiliteit.be/

Departement Omgeving. (2018). *Toelichtingsnota beleidsraad juni 2018*. Niet gepubliceerd

Departement Omgeving. (2019a). *Basisdocument Green Deals*. Niet gepubliceerd

Departement Omgeving. (2019b). Green Deal Duurzame Stedelijke Logistiek. Retrieved from https://www.lne.be/green-deal-duurzame-stedelijke-logistiek

Departement Omgeving. (2019c). Green Deals. Retrieved from https://www.lne.be/green-deals

Departement Onderwijs en Vorming. (2019, 30 april 2019). Charter voor gezonde, evenwichtige en duurzame schoolmaaltijden. Retrieved from https://www.onderwijs.vlaanderen.be/nl/charter-voor-gezonde-evenwichtige-en-duurzame-schoolmaaltijden

Europese Commissie. (2018). Identifying barriers to innovation. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/law-and-regulations/innovation-friendly-legislation/identifying-barriers_nl

Gooskens, Mil, v., & Modderman. (2016). *Evaluatie Green Deals*.

Kenis, & Provan. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Managment. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312): Boom Academic.

Koppenjan J.F.M., & Klijn, E. H. (2004). Managing Uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making.

Noordegraaf, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2011). *Handboek Publiek Managment*: Boom Lemma uitgevers.

van der Steen, M., Hajer, M. A., Scherpenisse, J., van Gerwen, O. J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen: Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*.

Vandenbroucke, P. (2012). *Working with Wicked Problems*.

Vangen, S., & Winchester, N. (2014). Managing cultural diversity in collaborations: a focus on management tensions. *Public Management Review, 16*(5), 686-707.

Vannieuwenhuyse, B., & Van Breedam, A. (2017). *Ontwikkelen van regionale logistieke knooppunten (RLK), in kader van de realisatie van het Beleidsplan Ruimte Vlaanderen (BRV), uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Planbureau voor Omgeving*.

Vlaams minister van Omgeving Natuur en Landbouw - Schauvliege, J. (2014). *Beleidsnota Omgeving 2014-2019*. Brussel

Vlaamse Overheid. (2017a). *Implementatieplan Witboek Open en Wendbare Overheid*.

Vlaamse Overheid. (2017b). *Witboek Open en wendbare overheid*. Brussel

Vlaanderen Circulair. (2019a). Green Deal Circulair Bouwen. Retrieved from https://vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/green-deal-circulair-bouwen

Vlaanderen Circulair. (2019b). Green Deal Circulaire Aankopen. Retrieved from https://vlaanderen-circulair.be/nl/onze-projecten/detail/green-deal-circulair-aankopen

BIJLAGEN

INTERVIEWS EN ENQUÊTE

Overzicht geïnterviewde personen

Organisatie	Green Deal	Functie/rol	Datum
EKG (dOMG)	Werkgroep Green Deals	Werkgroep	05/12/2019
OVAM	Circulair Aankopen	Initiatiefnemer/ coördinatie	28/01/2019
BNPParisbas-Fortis	Circulair Aankopen	Ondertekenaar	22/02/2019
The Shift	Circulair Aankopen, Gedeelde Mobiliteit, Bedrijven & Biodiversiteit	Initiatiefnemer	03/12/2018
Autodelen	Gedeelde mobiliteit	Initiatiefnemer/coördinatie	17/01/2019
Stad Antwerpen	Gedeelde mobiliteit	Ondertekenaar	01/03/2019
Fevia	Brouwers	Initiatiefnemer	21/01/2019
EKG (dOMG)	Huishoudelijke houtverwarming	Projectfacilitators	24/01/2019
Agoria	Huishoudelijke houtverwarming	Initiatiefnemer	18/01/2019
Natuurpunt	Bedrijven en Biodiversiteit	Initiatiefnemer	29/01/2019
PBM (dOMG)	Bedrijven en Biodiversiteit	Projectfacilitator	31/01/2019
Colruyt	Bedrijven en Biodiversiteit	Ondertekenaar	20/02/2019
PBM	Gezonde en duurzame voeding op school *	Projectfacilitator	19/02/2019
Rikolto	Gezonde en duurzame voeding op school *	Initiatiefnemer/coördinatie	26/02/2019

Vragenlijst interviews

1) **Aanpak**

Positie in de ORGANISATIE-PROCES van Green Deals:

a. Wat is jullie relatie met de Green Deals? Wat is jullie rol hierin? Relatie met EKG en andere ondertekenaars? Hoe functioneert de interne en externe organisatie?

b. Wat is jullie drijfveer om deze positie in te nemen?

c. Wanneer waren jullie betrokken bij de Green Deals?

d. Wat is jullie oordeel over het doorlopen proces voor de opstart van de Green Deal?

Positie van de PARTNERS in de Green Deals werking:

a. Welke doorslag hebben de (trekkers) externe partijen voor het initiëren van een GD, voor het slagen van een akkoord tot GD en voor de GD zelf? Welke acties ondernemen deze voordat een GD opgestart wordt? Wat zijn de knelpunten om een GD op te starten? Welke factoren zijn cruciaal voor het slagen van een (opstart van een) GD? Het draagvlak? De trekkersrol? De noodzaak in de sector?...?

b. Wat is het onderscheid en wat maakt de keuze tot deelnemende en ondersteunende partijen? Hoe communiceren, overtuigen jullie de leden van jullie organisatie? Hoe verlopen de contacten met de andere actoren, regelmatig contact eens de GD lopende is?

c. Worden steeds de gewenste partners bereikt? Of zijn er organisaties die jullie willen dat ze meewerken nog niet in het verhaal gestapt?

d. Wat is de algemene overwegingen om een GD te organiseren? Welke meerwaarde heeft deze in de praktijk? Worden de juiste projecten opgestart?

WISSELWERKING tussen de betrokken partijen (overheid, partners, politiek?):

e. Is de rol van de verschillende partijen duidelijk (afgebakend) en is deze voldoende duidelijk naar de ondertekenaars? Hoe wordt de stuurgroep samengesteld en hoe wordt de werkgroep samengesteld? Verloopt de wisselwerking tussen werkgroep – stuurgroep – facilitator vlot? Is er structureel overleg? Welk vervolg wordt er gegeven aan deze overlegmomenten? Zijn de ondertekenaars op de hoogte van wat er in de stuurgroep besproken wordt?

f. Slaagt de overheid erin zijn faciliterende/ondersteunende rol op te nemen? Of zien we nog teveel de klassieke overheid die sturend is ten aanzien van de GD? Kan het idee van Green Deals gebruikt worden op andere domeinen?

g. De selectie van green deals gebeurt door de overheid, aan de hand van een set van criteria. Is dat een goed werkinstrument gebleken? Zijn er aanpassingen aan de criteria nodig?

h. Welk vervolg of welk gewenst vervolg wordt of kan er gegeven worden aan de evaluatie van de GD door de stuurgroep? Welke leerprocessen hebben jullie zelf ondervonden in de jaren van de GD? Merken jullie achteraf dat er beter andere doelstellingen/acties of een andere rolverdeling werden opgenomen.

2) Doelstelling

DOEL:

a. Wat waren jullie verwachten van de Green Deal en wordt er aan voldaan?

b. Zijn de huidige deals opgezet conform het doel, nl. opzetten van ‘groene’ projecten waarbij milieudoelen worden nagestreefd die hand in hand gaan met een verhoogde competitiviteit en een goede bedrijfsvoering? Waarom wel/niet? Is er bijsturing nodig/wenselijk? Vb. verbreding naar Omgeving of Duurzaamheid? Worden de doelen goed gedefinieerd? Sluiten de doelstellingen van de individuele GD’s aan bij de algemene doelstellingen van GD (meer groene economie)?

c. Draagt volgens jullie de GD bij tot meer groene economie? Hoe evalueren jullie zelf de GD doelstellingen? Is er voldoende draagvlak voor de verschillende GD? Is er voldoende vraag en aandacht voor vanuit de sectoren? Hoe merken jullie de effecten hiervan in de praktijk? Zijn dat effecten met directe impact of eerder indirecte impact?

d. Wat is jullie toekomstbeeld voor deze Green Deal?

INSTRUMENT:

a. Gebaseerd op de huidige werking, vinden jullie dat een engagementsverklaring/ inspanningsverbintenis voldoende is om effectief te zijn? Hierbij kunnen we o.a. kijken naar de instapbereidheid (aantal green deals, aantal partijen, aantal voorstellen), naar de resultaten op het terrein (worden de acties uitgevoerd), als naar effect op de vergroening van de economie? In kader van deze vergroening van de economie werd geopteerd te werken met een niet-klassiek instrument van het afsluiten van convenanten op basis van bottom-up initiatieven en een faciliterende/ondersteunende

overheid. Wat waren hier de belangrijkste drijfveren voor? Voldoen de afgesloten green deals aan dit voornemen?

b. Zijn er intussen andere inzichten gegroeid (cf. initiatief overheid, vraag naar financiering)? In zijn rol van faciliterende/ondersteunende overheid zouden green deals het middel zijn om knelpunten/obstakels inzake vergroening te detecteren en oplossingen aan te bieden. Idem dito de creatie van experimenteerruimte of regelluwe zones. Hoe belangrijk is deze subdoelstelling geweest bij de totstandkoming van de huidige green deals?

c. Is er een gepast en duidelijk beleidskader? Hoe verhoudt de GD zich tot het regulerend beleidskader? Hebben de GD een volwaardige plaats naast het 'klassiek' instrumentarium en de 'klassieke' rol van de overheid? Waarom (nog niet)?

DEELNEMERS:

a. Hoe verhouden de doelstellingen/verwachtingen van de ondertekenaars zich tot de doelstellingen van de green deal? Zijn de doelstellingen van de green deal te nauw/te breed?

b. Is het persmoment met ondertekening het belangrijkste onderdeel van een GD? Blijven hierna de partners nog even actief in contact met elkaar of blijven ze actief betrokken voor de uitvoering van de acties?

c. Wat is de meerwaarde voor de partners, buiten de algemene doelstellingen en vermelden van het logo? In welke mate zijn de andere initiatiefnemers noodzakelijk voor de oprichting en uitvoering van de GD? Wat is hun belangrijkste rol? Worden de voorwaarden of overwegingen nagestreefd? Hoe wordt dit gecontroleerd?

3) Uitvoering

ACTIES en MONITORING:

a. Welke acties zijn er uitgevoerd? Hoeveel? Wat het verschil tussen succesvol of minder succesvol? Welke organisaties hebben veel/weinig acties uitgevoerd en waarom? Waarom lukken bepaalde acties wel of niet? Kennen deze een optimale uitvoering? Wordt de uitvoering opgevolgd en bekendgemaakt? Welk effect heeft dit voor andere ondertekenaars?

b. Hoe is de lijst van acties tot stand gekomen? Zijn de opgenomen acties nieuw uitgevonden initiatieven of eerder een verzameling van acties die reeds verspreid ondernomen werden?

c. Is er een correcte en meetbare koppeling tussen de doelstellingen en de acties? In welke mate krijgen de acties een concrete invulling in een jaarplan (cfr gedeelde mobiliteit)?

DEELNEMERS:

a. Wat is de overtuigingskracht om partners zich te laten inzetten voor de acties? Welke inspanningen hebben de deelnemers ondernomen om de acties te realiseren? Kwam dit overeen met de vooropgestelde inspanning qua resources? Hoe helpen jullie partners om hun acties te realiseren?

b. Zijn er nieuwe netwerken ontstaan? Merken jullie nieuwe initiatieven als gevolg van de GD? Zijn er niet betrokken actoren die mee 'profiteren'? Ondervinden de partners (de gewenste) voordelen uit het tekenen van de GD? Welke impact hebben de GD op het brede publiek? Welke neveneffecten treden er op?

c. Is er al eens een wijziging van de GD aangevraagd door een partij? Treden er nog partijen toe eens de GD al aan het lopen is? Tot welk moment is dit mogelijk? Waarom worden deze overtuigd later toch nog toe te treden?

Vragenlijst online enquête

Onderstaande vragen zijn via een google-form enquête bezorgd aan de ondertekenaars van de Green Deal Gedeelde Mobiliteit. Bij open vragen was een tekstvak voorzien, bij andere vragen dienden de respondenten een keuze te maken tussen 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord' aan de hand van een schaal van 1 tot 5.

1. Tot welk type behoort uw organisatie? (lokale overheid, overheid (Vlaams of provinciaal niveau), privé-organisatie, netwerkorganisatie, vzw, NGO,.., andere:)
2. Wat was voor uw organisatie de motivatie om deel te nemen aan de Green Deal?
3. Green Deal ondertekend om zo het duurzame en/of innovatieve imago van mijn organisatie te benadrukken.
4. Green Deal ondertekend om zo toe te treden tot een netwerk van gelijkgezinde organisaties om ideeën uit te wisselen.
5. Green Deal ondertekend om te kunnen deelnemen aan het persmoment bij officiële ondertekening en het logo van Green Deal te mogen gebruiken.
6. Green Deal ondertekend omdat het een engagementsverklaring is waarbij de vrijwilligheid aanwezig blijft.
7. Green Deal ondertekend om knelpunten die volgens mij in de weg staan van de vergroening van de economie te verhelpen.
8. Green Deal ondertekend omdat mijn organisatie voordeel ondervindt uit de deelname aan de Green Deal.
9. De doelstellingen van de Green Deal zijn voor mijn organisatie helder.
10. De doelstellingen van de Green Deal zijn haalbaar opgesteld.
11. De doelstellingen van de Green Deal zijn voldoende ambitieus en beantwoorden aan mijn verwachtingen.
12. De doelstellingen van de Green Deal sluiten aan bij de interne doelstellingen en zijn geïncorporeerd in de interne bedrijfsvoering.
13. De Green Deal is succesvol en zal een verdere groei kennen en/of uitbreiding kennen.
14. Wij raden de Green Deal als instrument aan bij derden.
15. De acties opgenomen bij de ondertekening zijn reeds uitgevoerd of zullen op korte termijn uitgevoerd worden.
16. Welke (Vannieuwenhuyse & Van Breedam) acties heeft u in 2018 uitgevoerd?
17. Zijn deze acties good practices? Zo ja, welke en waarom?
18. Mijn organisatie ondervindt knelpunten/moeilijkheden bij het uitvoeren van de opgenomen acties.
19. Welke ondersteuning wenst u verder bij het uitvoeren van de acties? En van wie?
20. De benodigde interne capaciteit voor het uitvoeren van de acties was op voorhand goed ingeschat.
21. Er is voldoende ondersteuning vanuit de overheid om de acties uit te voeren.
22. De uitvoering van de acties vraagt meer financiële ondersteuning.
23. Zonder de ondertekening van de Green Deal zouden de acties niet uitgevoerd worden.
24. De uitvoering van de acties wordt intern gemonitord.
25. De uitvoering van de acties is opgenomen in een (meer)jaarplan van mijn organisatie.
26. Heeft u nog opmerkingen, bedenkingen, suggesties, wensen,... in verband met de Green Deal?
27. Heeft u beleidsaanbevelingen naar het Vlaamse mobiliteitsbeleid toe?