Vlaanderen
is omgeving



Evaluatie Green Deals

Voorjaar 2025

DEPARTEMENT
OMGEVING

omgevingvlaanderen.be

Evaluatie Green Deals (2025)
Deze evaluatie analyseert tien Green Deals die in uitvoering of afgelopen zijn. De focus ligt op de manier waarop de trekkers ingezet worden en de ondersteuning die het Green Deal Loket van het Departement Omgeving biedt aan de trekkers. Daarnaast worden ook de resultaten en de voorwaarden voor doorwerking van de Green Deal werking in zijn geheel geëvalueerd. De bevindingen uit deze oefening moeten toelaten om de Green Deal werking binnen het Departement Omgeving verder te ondersteunen en te voeden.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit rapport ligt bij de auteurs.

COLOFON

Verantwoordelijke uitgever
Toon Denys
Departement Omgeving
Koning Albert II-laan 15 bus 553, 1210 Brussel
www.omgevingvlaanderen.be

Een uitgave van het Departement Omgeving,
Afdeling Vlaams Planbureau Omgeving (VPO)
vpo.omgeving@vlaanderen.be

Auteurs
Team Onderzoek, Omgevingsrapportage en Beleidsevaluatie, Afdeling Vlaams Planbureau voor Omgeving, Departement Omgeving

Publicatiedatum
Maart 2025

Depotnummer
-

Wijze van citeren
Vlaams Planbureau voor Omgeving (2025). *Evaluatie Green Deals 2025*. Departement Omgeving.

SAMENVATTING

Green Deals zijn een instrument van de Vlaamse Overheid om de samenleving, economische sectoren en ondernemingen te helpen vergroenen. Het zijn niet-bindende, maar ambitieuze overeenkomsten tussen bedrijven, (sector)organisaties en de overheid om samen op korte termijn (zo'n drie à vier jaar) duurzame acties te realiseren rond een afgebakend thema dat past binnen de vergroening van de economie. In 2019 werd het Green Deals instrument voor het eerst geëvalueerd en werden de eerste - en enige op dat moment - zes Green Deals onder de loep genomen (Vlaams Planbureau voor Omgeving, 2019). Vijf jaar en een 10-tal Green Deals later, voorziet deze evaluatie een actuele set conclusies en aanbevelingen omtrent de werking van het instrument. De focus ligt hierbij op de ondersteuning door de trekkers en het Green Deal Loket van het Departement Omgeving en de resultaten en voorwaarden voor doorwerking die hieruit voortkomen. Het doel van deze evaluatie is dan ook om de Green Deal werking binnen het Departement Omgeving verder te ondersteunen en te voeden. Kort na de start van de legislatuur 2024-2029 (Vlaamse Regering, 2024)[1] en het aantreden van een nieuwe secretaris-generaal voor het Departement Omgeving komt deze evaluatie ook op een logisch moment.

De Green Deals die in deze evaluatie meegenomen worden, zijn de Green Deals Duurzame stedelijke logistiek, Natuurlijke tuinen, Klimaatvriendelijke koeling, Eiwitshift op ons bord, Sportdomeinen, Anders verpakt, Duurzame zorg, Huren en delen, Binnenvaart en Natuurinclusieve parkeerterreinen. De resultaten worden afgeleid uit diepte-interviews met trekkers van de individuele Green Deals en het Green Deal Loket, ondernomen in kader van deze evaluatie.

In dit rapport worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1) Wat is de meerwaarde van de interventie door het Green Deal Loket bij de opzet en uitvoering van kwalitatieve Green Deals?
2) Hoe ervaren de trekkers (en initiatiefnemers) hun rol bij de opzet en uitvoering van individuele Green Deals?
3) Leidt de interventie van het Green Deal Loket en van de trekkers tot de verwachte resultaten?
4) Werken de Green Deals door en welke factoren kunnen ervoor zorgen dat het instrument maximaal zorgt voor doorwerking en maatschappelijke impact?

Op basis van de resultaten en analyse van de bestudeerde Green Deals, kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. We maken een onderscheid tussen aanbevelingen op niveau van het Green Deal instrument en suggesties gericht naar de Green Deal werking, en in bijzonder de ondersteuning die geboden wordt door het Green Deal Loket binnen het Departement Omgeving:

Aanbevelingen naar het Green Deal instrument:

- Behoud het instrument Green Deal
- Zorg ervoor dat Green Deals een sterk merk blijven
- Zet het instrument in waar het de meeste meerwaarde en impact heeft
- Garandeer minimale capaciteit voor de trekkers
- Vertrek vanuit de rolverdeling, maar hecht ook waarde aan taken en competenties

- Zet meer in op leren en evalueren voor resultaten en proces
- Versterk leren over Green Deals heen

Aanbevelingen naar de Green Deal werking vanuit het Departement Omgeving:

- Professionaliseer de ondersteuning aan trekkers en initiatiefnemers, van start tot afloop
- Veranker het Green Deal Loket binnen de werking van het Departement Omgeving
- Kies een duidelijke focus
- Bied ondersteuning voor, tijdens maar ook na
- Maximaliseer kennisdeling en –borging, ook over Green Deals heen
- Ontwikkel een visie en capaciteit rond monitoring van doelen en impact
- Werk een transparante financieringsstrategie uit
- Evalueer en verbeter de werking en het gebruik van ondersteuningsinstrumenten

INHOUDSTAFEL

1. Inleiding 6

1.1 Waarom deze evaluatie?
1.2 Evaluatiekader voor Green Deals
1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen
1.4 Methodiek

2. Kenmerken geselecteerde Green Deals 12

2.1. Rollen en organisatie
2.2. Middelen
2.3. Factsheet per Deal

3. Resultaten en analyse 21

3.1. Ondersteuning door het Green Deal Loket
3.2. Ondersteuning door de trekkers
3.3. Resultaten van het Green Deal instrument
3.4. Voorwaarden voor doorwerking en impact
3.5. Reflectie en overkoepelende conclusies

4. Aanbevelingen 40

Referenties
Bijlagen

1 INLEIDING

1.1 WAAROM DEZE EVALUATIE?

Green Deals (afgekort als GDs) zijn een instrument van de Vlaamse Overheid om de samenleving, economische sectoren en ondernemingen te helpen vergroenen. Volgens de omschrijving op de Green Deal website[1] gaat het om vrijwillige ambitieuze overeenkomsten tussen bedrijven, (sector)organisaties en de overheid om samen op korte termijn (zo'n drie à vier jaar) duurzame acties te realiseren. Sinds de start van de allereerste Green Deal in maart 2017 staat de teller van het aantal opgestarte Deals vandaag op twintig, zijn er negen Deals afgerond en elf lopende (stand van zaken januari 2025)[2].

In 2019 werd de werking van de eerste vijf lopende Deals geëvalueerd (Vlaams Planbureau voor Omgeving, 2019). Via literatuuronderzoek, een enquête en interviews met betrokken actoren konden een aantal conclusies en aanbevelingen met betrekking tot doelbereiking, efficiëntie en effectiviteit van het GD instrument geformuleerd worden. Op het moment dat die evaluatie gebeurde, was er nog geen enkele Green Deal afgerond. Recent onderzoek in de context van een masterthesis daarentegen screende zes afgelopen Deals (Breemeersch & Van Buyten, 2024,). De auteurs voerden een evaluatie uit van de performantie van het GD instrument met betrekking tot de transitie naar een duurzame economie.

De afgelopen jaren werd het instrument Green Deals door de afdeling Partnerschappen met Besturen en Maatschappij (PBM) van het Departement Omgeving verder uitgerold en bijgestuurd, onder andere gebaseerd op de resultaten van hogergenoemde evaluatie uit 2019. De afdeling PBM faciliteert de uitrol van het instrument en ondersteunt - via de werking van het GD Loket - de opzet en uitvoering van individuele Deals. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de trekkers of initiatiefnemers van de respectievelijke Green Deal. Deze evaluatie geeft invulling aan een vraag van de afdeling PBM om de werking en resultaten van de (lopende) Green Deals opnieuw te onderzoeken. Sinds de vorige evaluatie (in 2021) zijn een aantal wijzigingen doorgevoerd in de manier waarop er (intern) ondersteuning wordt gegeven. Heel wat van de nieuw opgestarte GDs kunnen ook beroep doen op één of andere vorm van financiering voor de opstart of uitrol. Daarnaast stelt men ook vast dat er een verschuiving is naar GDs met een eerder brede scope en een hoog ambitieniveau in de geformuleerde doelstellingen. Deze Deals worden in de meeste gevallen getrokken door het Departement Omgeving zelf of een andere entiteit binnen de Vlaamse Overheid. Het is relevant om inzicht te krijgen in de betekenis van die evoluties en veranderingen, met het oog op een continu verbeteren van het GD instrument.

Omwille van bovenliggende redenen richt dit onderzoek zich op een analyse van tien lopende Green Deals die opgestart zijn na de eerste evaluatie in 2019 (zie 0 voor een overzicht van de opgenomen Deals). Specifieke aandacht gaat uit naar de manier waarop de trekkers ingezet worden en de ondersteuning door het GD Loket gebeurt. Daarnaast worden ook de resultaten en de impact van de Green Deal werking in zijn geheel geëvalueerd. De bevindingen uit deze oefening moeten toelaten om de GD werking binnen het Departement Omgeving verder te ondersteunen en te voeden, en waar nodig bij te sturen. Kort na de start van de legislatuur 2024-2029 (Vlaamse

[1] https://omgeving.vlaanderen.be/nl/wat-zijn-green-Deals
[2] Het gaan om GD Gedeelde mobiliteit, Circulair aankopen, Brouwers, Bedrijven en biodiversiteit, Huishoudelijke houtverwarming, Circulair bouwen, Duurzame stedelijke logistiek, Natuurlijke tuinen en Sportdomeinen (Alle Green Deals | Departement Omgeving - Vlaamse overheid).

Regering, 2024)[3] en het aantreden van een nieuwe secretaris-generaal voor het Departement Omgeving komt deze evaluatie ook op een logisch moment.

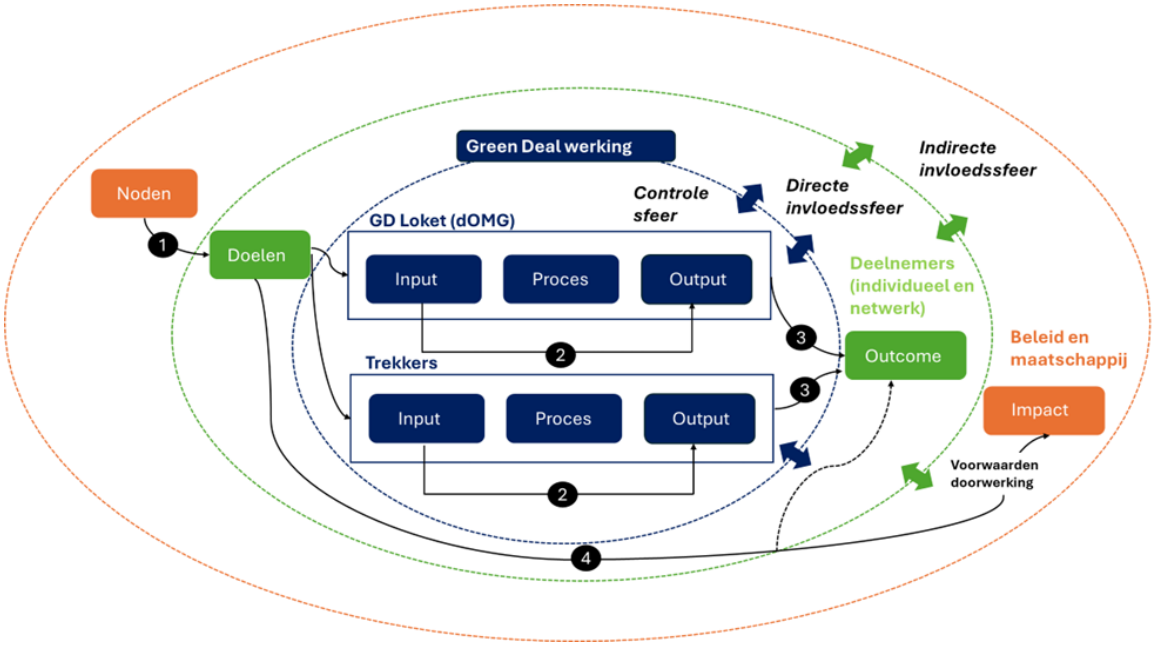
1.2 EVALUATIEKADER VOOR GREEN DEALS

Om de evaluatie uit te voeren wordt een interventielogica opgesteld (**Figuur 1**) die onder andere gebruik maakt van het evaluatiekader en -criteria zoals afgeleid voor de beleids- en beheercyclus (De Peuter et al., 2007). De interventielogica laat toe om op een theoretisch onderbouwde manier de verzamelde informatie te analyseren en evalueren. De onderstaande tekst beschrijft die logica.

Van noden naar output
De transitie naar een meer duurzame samenleving en economie staat op het vizier bij heel wat maatschappelijke actoren. Met dit hogere doel (cf. '**noden**') in het achterhoofd, faciliteert de overheid de introductie en uitrol van het instrument Green Deals (GDs) en stelt zich hierbij tot **doel** om 1) kwalitatieve GDs op te zetten en te ondersteunen, 2) GDs in de markt te zetten als een sterk merk en 3) een diversiteit aan duurzaamheidsthematieken aan te kaarten. De manier waarop die doelen invulling geven aan de noden zijnde de vergroening van de maatschappij bepaalt de **relevantie** van het instrument GDs (cijfer 1 in **Figuur 1**).

Om deze drieledige doelstelling te bereiken, zet de overheid een Green Deal werking op (*i.c.* het Green Deal Loket bij het Departement Omgeving) en worden de trekkers ondersteund bij de uitrol en het managen van een Green Deal. Trekkers kunnen zowel uit de overheid komen (Departement Omgeving of een andere entiteit) als uit een sectororganisatie, kennisinstelling of het middenveld. Zowel het GD Loket als de trekkers zetten hiertoe personele (capaciteit, competenties) en financiële middelen in (aangeduid als '**input**' in **Figuur 1**). Zo kan het Loket concreet uitvoering geven aan ondersteunende processen en kunnen de trekkers een werking binnen individuele Green Deals opzetten (aangeduid als '**proces**' in **Figuur 1**). Dit resulteert bijvoorbeeld in de organisatie van een lerend netwerk door het Loket of van kennisdelingsmomenten binnen een individuele Green Deal georganiseerd door de trekker (aangeduid als '**outputs**' in **Figuur 1**). De verhouding tussen in- en outputs bepaalt de **efficiëntie** van de GD werking (cijfer 2, geldt zowel voor het GD Loket als voor de trekkers).

[3] Vlaams Regeerakkoord 2024-2029. Samen werken aan een warm en welvarend Vlaanderen | Vlaanderen.be



Figuur 1: Interventielogica en evaluatiekader. De zwarte pijlen met cijfers 1 tot en met 4 komen overeen met de belangrijkste evaluatiecriteria voor deze evaluatie 1) relevantie, 2), efficiëntie, 3) effectiviteit en 4) doelbereiking. De dikke dubbele pijlen geven de verschillende invloedssferen van GD actoren weer. Zie tekst voor uitleg.

Van output naar outcome (resultaten)

Het geheel van outputs moet dan leiden tot concrete resultaten of **outcome** binnen de grotere groep van deelnemers aan de verschillende Green Deals. Dit wordt aangeduid door het evaluatiecriterium **effectiviteit** (cijfer 3 in **Figuur 1**), of de mate waarin de resultaten het gevolg zijn van de geleverde output. Onder resultaten verstaat men bijvoorbeeld de mate waarin er een dynamiek in het netwerk gecreëerd wordt of de wijze waarop de individuele deelnemers begeleid worden bij de uitvoering van vooropgestelde acties. Het geheel van resultaten moet ons in staat stellen om uitspraken te doen over de mate waarin de doelstellingen van de GD werking bereikt worden (*i.e.* **doelbereiking**, aangeduid door het cijfer 4 in **Figuur 1**).

Verschillende invloedsferen en voorwaarden voor doorwerking

Finaal verwachten we een zekere mate van **impact of doorwerking** van de resultaten van de Green Deals. Die impact uit zich in de vorm van een vergroening van de maatschappij voor een bepaald omgevingsthema. Een groenere economie als gevolg van een (gedrags)verandering in een bepaalde maatschappelijke doelgroep is echter moeilijk te evalueren en te meten. Dat heeft onder andere te maken met de beperkte looptijd van een Green Deal en de timing van deze evaluatie in vergelijking met de complexiteit en tijd die nodig is om duurzaamheidstransities door te voeren. Daarnaast is het ook moeilijk om het oorzakelijk verband tussen de resultaten van een Green Deal en de (lange termijn) impact aan te tonen. In elk geval ontbreekt de noodzakelijke (kwantitatieve) informatie op dit moment om dit goed te kunnen inschatten.

De theorie van de '*spheres of interest*' of invloedssferen kan hier een interessante invalshoek bieden. Deze theorie werd gehanteerd om de sociaaleconomische impact van Europese onderzoekinfrastructuur in te schatten (Griniece et al. RI-PATHS)[4]. Gommers et al. (2022) gebruikten dit recent ook in een Vlaamse context om een methodiek te ontwikkelen die de doorwerking van onderzoeksresultaten opvolgt en evalueert. Men onderscheidt drie verschillende invloedssferen waarin actoren zich kunnen bevinden (zie Figuur 1). De actoren die binnen de

[4] https://doi.org/10.5281/zenodo.3950043

controlesfeer van een GD zitten (binnenste blauwe cirkel in Figuur 1), namelijk het GD Loket, de trekker en initiatiefnemers, beïnvloeden in sterke mate de kwaliteit van de output van een Deal. De actoren die zich bevinden in de **directe invloedssfeer** (groene cirkel) oefenen ook een rechtstreekse invloed uit op de concrete resultaten die behaald worden, al is die invloed iets minder beheersbaar dan de controlesfeer. Dat gaat bijvoorbeeld over deelnemers van een GD die acties uitvoeren, overheidsorganisaties andere dan de afdeling PBM,... Hoe meer (relevante) actoren dus in deze invloedssfeer zitten en hun rol kunnen spelen, hoe groter de kans dat de gewenste resultaten zullen bereikt worden. Tot slot zijn er nog heel wat actoren die zich bevinden in de buitenste **indirecte invloedssfeer** (oranje cirkel). Dat gaat over bijvoorbeeld onderwijs en kennisinstellingen, overheden en bedrijven die niet deelnemen aan de GD maar wel rond dit thema werkzaam zijn of er invloed op uitoefenen, burgers, politici, media enzovoort. De impact van de Green Deal werking op deze actoren is veel minder direct of beheersbaar. Tot slot zijn er ook externe sociaaleconomische factoren die de impact van GDs kunnen beïnvloeden. De coronapandemie is hier bijvoorbeeld een typisch voorbeeld van.

Deze theorie van invloedssferen kan ook toegepast worden binnen deze evaluatie. De manier waarop impact gegenereerd wordt door het GD instrument wordt geëvalueerd door enerzijds te kijken naar de voorwaarden voor impact (doorwerking) binnen de controle en directe invloedssfeer en anderzijds naar de interne en externe factoren die de resultaten en hun impact beïnvloeden.

1.3 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

Deze opdracht heeft als **doel** om Green Deals te onderzoeken en evalueren op het niveau van de GD werking (Loket en trekkers en/of initiatiefnemers) en op het niveau van het GD instrument (resultaten en voorwaarden voor doorwerking). Hiervoor wordt gefocust op de tien lopende Green Deals (zie 1.4 voor een overzicht en methodologie).

Deze evaluatieopdracht is in belangrijke mate gestructureerd rond **vier onderzoeksvragen**:

1) Wat is de meerwaarde van de interventie door het GD Loket bij de opzet en uitvoering van kwalitatieve Green Deals?
2) Hoe ervaren de trekkers (en initiatiefnemers) hun rol bij de opzet en uitvoering van individuele Green Deals?
3) Leidt de interventie van het GD Loket en van de trekkers tot de verwachte resultaten?
4) Werken de GDs door en welke factoren kunnen ervoor zorgen dat het instrument maximaal zorgt voor doorwerking en maatschappelijke impact?

Elk van die onderzoeksvragen kan verder opgesplitst worden in verschillende sub- of deelvragen. **Tabel 1** geeft het overzicht van de onderzoeksvragen. De tabel geeft ook het verband van de vragen met de interventielogica en het evaluatiekader aan en verwijst naar de paragrafen in het rapport waar die onderzoeksvragen beantwoord worden.

Tabel 1: Overzicht van de onderzoeksvragen en deelvragen in dit rapport. De link met de beleidstheorie en de paragraaf waar deze vraag wordt behandeld is aangegeven in de laatste kolom.

Link met beleidstheorie	Onderzoeksvragen	Paragraaf
GD werking: GD Loket		
Proces, output	Hoe verloopt de wisselwerking met het GD Loket vanuit het oogpunt van de individuele trekkers? Hoe tevreden zijn de trekkers met de samenwerking?	0
Output	Biedt het GD Loket voldoende ondersteuning bij de opzet en uitvoering van Green Deals? Worden de juiste events georganiseerd?	0
Input	Wat is het belang van externe procesbegeleiding en/of financiering bij de opstart van Green Deals?	0
GD werking: trekkers en initiatiefnemers		
Proces, output	In welke mate slagen de trekkers erin om Green Deals op te zetten? Zijn er knelpunten/aandachtspunten bij de interne werking? Hoe verloopt de wisselwerking met het GD Loket? Hoe verloopt de werking met externe procesbegeleiders?	0
Proces, output	In welke mate slagen de trekkers erin om de Green Deals in uitvoering te brengen? Zijn er knelpunten/aandachtspunten bij de interne werking? Beschikt de trekker over de nodige instrumenten voor uitvoering van de Green Deal?	0
Input	Beschikken de trekkers over de nodige personele en financiële middelen om de trekkersrol te vervullen?	0
GD instrument: resultaten		
Output, outcome	Worden de juiste partnerschappen opgezet? Is er voldoende engagement aanwezig? Zijn de doelstellingen/afspraken helder en op maat van de GD en de deelnemers? Worden de acties uitgevoerd? Ontstaat er een dynamiek in het netwerk?	0
Outcome	Is het GD instrument volgens de trekkers het juiste instrument om hun problematiek aan te pakken? Is het instrument geëvolueerd naar een sterk merk?	0 en 0
Outcome	Welke duurzaamheidsthematieken worden gecapteerd?	0
GD instrument: voorwaarden voor doorwerking		
doorwerking en impact	Werken de resultaten van Green Deals door en creëren ze de nodige voorwaarden voor impact?	0
doorwerking en impact	Wat zijn de eventuele knelpunten die doorwerking verhinderen en welke stappen kunnen gezet worden om die verder te versterken?	0

1.4 METHODIEK

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, wordt informatie verzameld via een combinatie van documentanalyse en semigestructureerde diepte-interviews met betrokken actoren. In overleg met de opdrachtgever wordt de focus gelegd op Green Deals die voldoende lang lopen bij aanvang van deze opdracht. Concreet gaat dit over de GDs 7 tot en met 16 (Tabel 2). De startdatum van alle opgenomen Deals - met uitzondering van GD Natuurinclusieve parkeerterreinen - ligt voor 1 januari 2024. Op die manier is het mogelijk om voldoende inzichten te verzamelen over de werking bij opstart en uitvoering van de Deal en de manier waarop resultaten bereikt zijn.

Tabel 2 toont - naast de Deals opgenomen in deze evaluatie – ook nog de Green Deals die voorwerp waren van evaluatie in eerdere studies (Vlaams Planbureau, 2019, Breemeersch & Van Buyten, 2024), respectievelijk aangeduid met cijfer 1 en 2.

Ter voorbereiding van de diepte-interviews worden per Green Deal de nodige documenten gescreend en geanalyseerd. Dit gaat om basisdocumenten zoals de engagementsverklaring, (tussentijdse) verslagen, filmpjes, actielijsten die raadpleegbaar zijn op de Green Deal website. De

semigestructureerde diepte-interviews werden uitgevoerd gedurende de periode juli-oktober 2024. Zowel het Green Deal Loket van het Departement Omgeving (afdeling Partnerschappen met Besturen en Maatschappij), de trekkers van de lopende Green Deals en een aantal andere betrokken organisaties werden bevraagd.

Een overzicht van de geïnterviewde organisaties en een interviewleidraad is in bijlage opgenomen.

Tabel 2: Overzicht van alle Vlaamse Green Deals, stand van zaken januari 2025 (afgerond, in uitvoering en in voorbereiding) en de evaluaties waarin ze worden geanalyseerd. De Deals die in dit rapport worden geanalyseerd zijn weergegeven in een lichtgroene kleur.

Nummer	Green Deal	Stand van zaken	Evaluatie
001	Gedeelde mobiliteit	afgerond	(1),(2)
002	Circulair aankopen	afgerond	(1),(2)
003	Brouwers	afgerond	(1)
004	Bedrijven en biodiversiteit	afgerond	(1),(2)
005	Huishoudelijke houtverwarming	afgerond	(1),(2)
006	Circulair bouwen	afgerond	(1),(2)
007	Duurzame Stedelijke Logistiek	afgerond	dit rapport en (2)
008	Natuurlijke tuinen	afgerond	dit rapport
009	Klimaatvriendelijke koeling	In uitvoering	dit rapport
010	Eiwitshift op ons bord	In uitvoering	dit rapport
011	Sportdomeinen	afgerond	dit rapport
012	Anders verpakt(*)	In uitvoering	dit rapport
013	Duurzame zorg	In uitvoering	dit rapport
014	Huren en delen	In uitvoering	dit rapport
015	Binnenvaart	In uitvoering	dit rapport
016	Natuurinclusieve parkeerterreinen	In uitvoering	dit rapport
017	Klimaatbestendige omgeving	In uitvoering	nee
018	Wilde bestuivers ontginningssector	In uitvoering	nee
019	Deelmobiliteit en wonen	In uitvoering	nee
020	Tuinstraten	In uitvoering	nee
	Boosting bees in de fruitteelt	In voorbereiding	nee
	Waarde(n)vol verweven	In voorbereiding	nee
	Lokaal hout	In voorbereiding	nee

(1) Vlaams Planbureau, (2019)
(2) Opgenomen in evaluatie Breemeersch & Van Buyten, (2024)
(*) Loopt af eind 2024, maar het slotevent is voorzien in juni 2025.

2 KENMERKEN GESELECTEERDE GREEN DEALS

In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste kenmerken van de tien Green Deals waarop de focus ligt in deze evaluatie. We bekijken welke rollen er onderscheiden kunnen worden, hoe de Deals georganiseerd zijn en welke middelen er voorzien worden. Tot slot worden de belangrijkste kenmerken per Green Deal samengevat in een factsheet.

2.1. ROLLEN EN ORGANISATIE

Rollen in de controlesfeer

Bij elke Green Deal zijn heel wat partners betrokken, die elk hun rol opnemen. In de controlesfeer van een GD (Figuur 1) kunnen we de volgende rollen onderscheiden:

- **Initiatiefnemers:** de meeste Green Deals hebben meerdere initiatiefnemers. Ze nemen elk hun rol op bij de opstart, vormgeving, communicatie en soms ook bij de financiering van een Green Deal.

- De **trekker** verzorgt de coördinatie van de Green Deal. Het is vaak één van de initiatiefnemers die in praktijk de GD leidt en die gedurende de looptijd in contact staat met de deelnemers, het Loket en de initiatiefnemers.

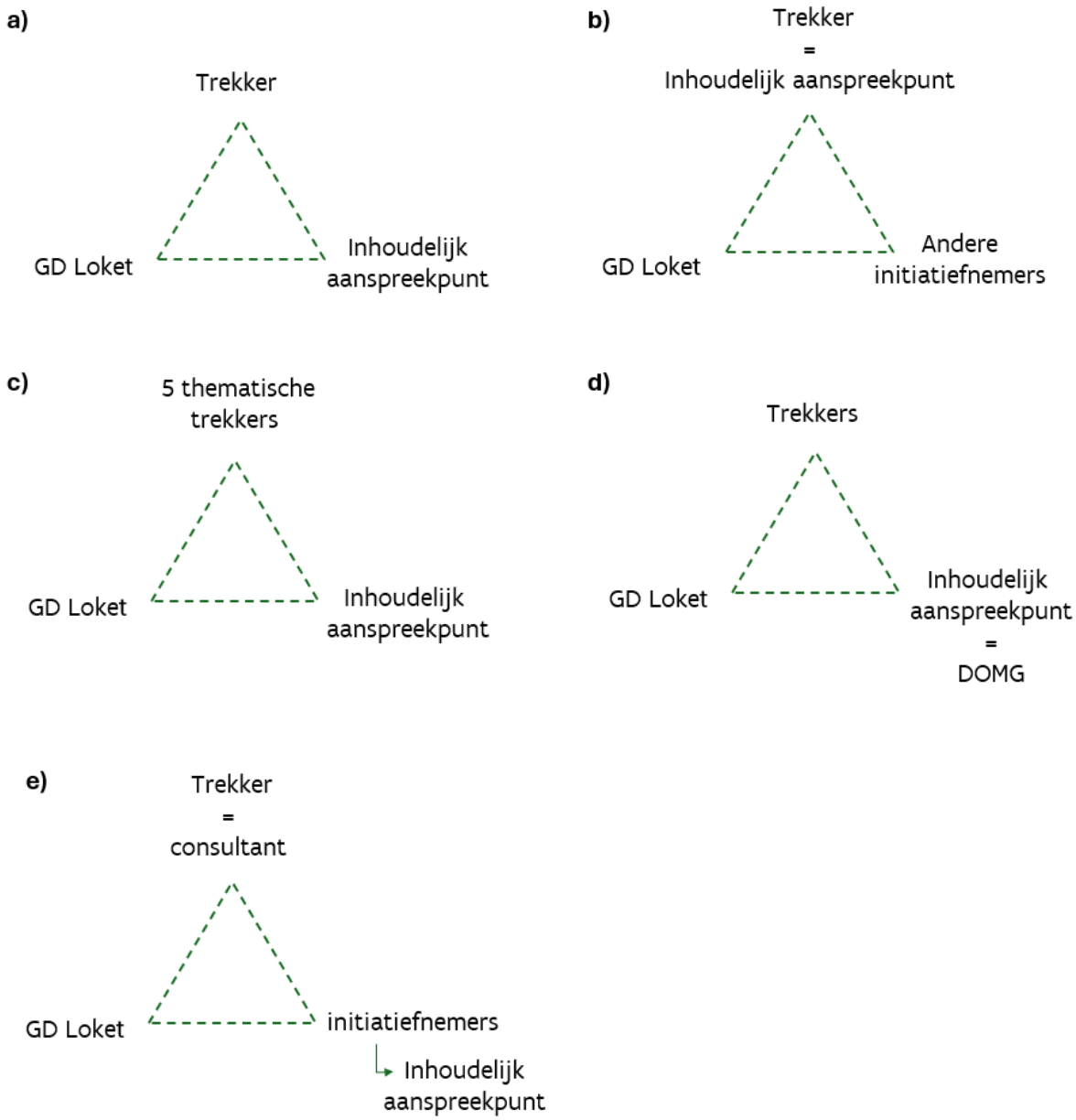
- Het **GD Loket** begeleidt en ondersteunt de initiatiefnemers en de trekker bij de opzet en uitvoering van de GD. Ze zijn het aanspreekpunt voor nieuwe GDs en staan de trekkers bij in de zoektocht naar de juiste partners en financiering of het opzetten van communicatiekanalen. Ook nadat de GD opgestart is, blijft het Loket optreden als aanspreekpunt bij vragen of moeilijkheden. Het Green Deal Managementprogramma vormt hierbij de leidraad die bij elke individuele Green Deal doorlopen wordt bij de opzet en uitwerking van het partnerschap.

  Naast deze individuele begeleiding van elke GD, organiseert het GD Loket ook 'Lerende Netwerken' voor trekkers. Dit zijn evenementen waar de trekkers van lopende Green Deals samenkomen om gezamenlijk bij te leren over een bepaald thema en ervaringen uit te wisselen. Voorbeelden van reeds behandelde thema's zijn communicatie en monitoring binnen een Green Deal, het uitwerken van engagementen binnen organisaties, activeren van deelnemers…

- **Externe procesbegeleider**: naast het GD Loket worden de trekkers in sommige gevallen ondersteund door externe procesbegeleiding of consultant van een adviesbureau. Het Loket schakelt een consultant in om o.a. de opstart van enkele GDs te ondersteunen of om een monitoringsproces uit te werken dat door elke GD zou kunnen gebruikt worden. Sommige initiatiefnemers of trekkers besteden daarnaast zelf een opdracht uit aan een consultant om de Green Deal te coördineren of begeleiden.

- Het **inhoudelijk aanspreekpunt** ondersteunt de trekker inhoudelijk en staat in voor de beleidsdoorwerking en -vertaling. Deze rol kan alleen opgenomen worden door iemand binnen de Vlaamse Overheid. Bij sommige GDs is het inhoudelijke aanspreekpunt ook de trekker of een medetrekker en dus proactiever dan andere initiatiefnemers en deelnemers bij de uitvoering van de GD.

Het GD Loket schuift tijdens de aanloop- en opstartfase van een Green Deal een drieledige rolverdeling naar voor die gevisualiseerd kan worden in een driehoek. De basisrollen bestaan uit één trekker, één inhoudelijk aanspreekpunt en het GD Loket (Figuur 2, a). Het is bij de opstart van een Deal de intentie van het Loket om deze basisstructuur zoveel mogelijk door te voeren in de verschillende GDs. Op die manier wordt verwarring en een onduidelijke rol- en taakverdeling vermeden.



Figuur 2: Schematisch voorstelling van de vijf verschillende manieren waarop de rolverdeling tussen de trekker, het GD Loket en het inhoudelijk aanspreekpunt wordt georganiseerd binnen een Green Deal. De rolverdeling zoals weergegeven door a) is de basisverdeling die door het Loket voorgesteld wordt. De versies b tot en met e zijn varianten op die basisversie.

Uit de online documenten en de diepte-interviews met de verschillende trekkers stellen we vast dat de vooropgestelde basisdriehoek in de praktijk verschillende andere vormen aanneemt. Figuur 2 toont vier andere varianten en invullingen van de basisdriehoek (letter b tot en met e). Zo kan

de trekker ook het inhoudelijk aanspreekpunt zijn (variant b) of nemen de initiatiefnemers een gedeeld trekkerschap op (variant c). De laatste varianten (d en e) leunen dicht aan bij de basisdriehoek (variant a). Bij variant d zit het verschil in de manier waarop de GD thematiek op de radar komt. Vanuit het Departement Omgeving wordt een thema naar voorgeschoven, waarbinnen kandidaat trekkers een voorstel van green deal kunnen doen. Het trekkerschap wordt pas opgenomen na selectie door het Departement Omgeving. Een 'trekker' kan inschrijven op deze oproep en de trekkersrol pas in latere fase opnemen. Het Departement vervult dan de rol van inhoudelijk aanspreekpunt. Bij variant e is de trekker een externe consultant, aangesteld door de initiatiefnemers, die de projectcoördinatie opneemt. Tabel 3 vat samen welk van de rolverdelingen van toepassing zijn op de onderzochte GDs in deze evaluatie.

Tabel 3: Verdeling van de types rolverdeling over de 11 onderzochte Green Deals in dit rapport. Variant a tot e komen overeen met de rollen van trekker, inhoudelijk aanspreekpunt en GD Loket zoals weergegeven in Figuur 2.

Rolverdeling	Variant a	Variant b	Variant c	Variant d	Variant e
Duurzame Stedelijke Logistiek					
Natuurlijke tuinen					
Klimaatvriendelijke koeling					
Eiwitshift op ons bord					
Sportdomeinen					
Anders verpakt					
Duurzame zorg					
Huren en delen					
Binnenvaart					
Natuurinclusieve parkeerterreinen					

Andere rollen buiten de controlesfeer

Naast de rollen in de basisdriehoek van een Green Deal, zijn er ook nog heel wat andere actoren die elk hun taak en invloed uitoefenen op het proces en de resultaten van elke Deal. Die actoren bevinden zich in grote lijnen buiten de controlesfeer van de GD in het theoretisch model (zie Figuur 1). De trekker (en initiatiefnemers), het inhoudelijk aanspreekpunt en het GD Loket kunnen immers via hun acties en werking deze actoren beïnvloeden. De **deelnemers** (ondertekenaars) voeren typisch acties uit die ze bij de ondertekening voorstellen. Elke GD heeft ook een **Stuurgroep**, waar de initiatiefnemers, trekker(s), het GD Loket en het inhoudelijk aanspreekpunt aanwezig zijn. In sommige gevallen wordt de stuurgroep ook aangevuld met inhoudelijke experten. Daarnaast is de **GD Raad** het orgaan dat de GDs algemeen opvolgt en nieuwe voorstellen keurt. In vele GDs worden er ook (thematische) **werkgroepen** opgericht, die elke op een aspect van het GD thema werken. Ook het **kabinet van de Minister** heeft een rol in de GDs: de minister van Omgeving ondertekent de GD. Afhankelijk van het thema zijn er ook andere ministers die een GD mee ondertekenen.

Verschillende vormen van organisatie en samenwerking

Elke Green Deal krijgt de vrijheid om het samenwerkingsverband te organiseren naar de noden van de partners. Zo verschilt de organisatie van elke Green Deal o.a. qua invulling van het samenwerkingsverband, de samenstelling van de partners, en het type van activiteiten die plaatsnemen. In de verschillende factsheets per GD (paragraaf 0) wordt samengevat op welke manier die organisatie gebeurt.

2.2. MIDDELEN

De uitvoering van Green Deals vereist inzet van (personele en financiële) middelen. In volgend overzicht wordt een onderscheid gemaakt in personele middelen, werkingsmiddelen, externe financiering en subsidies, waarbij:

- **Personele middelen**: inzet van VTE door trekkers, initiatiefnemers en inhoudelijk aanspreekpunten;
- **Werkingsmiddelen**: budget bestemd voor opzet, organisatie, externe procesondersteuning, of externe projectcoördinatie. Deze middelen worden voorzien door de trekkende organisaties of door de Vlaamse overheid;
- **Externe financiering**: middelen die niet van de trekkers, initiatiefnemers of Vlaamse overheid afkomstig zijn, en worden ingezet voor bekostiging van personeel en werking;
- **Subsidies** voor de opzet van Green Deals door initiatiefnemers of voor de uitvoering van concrete projecten door deelnemende partijen. Deze middelen worden voorzien door de Vlaamse overheid via een projectoproep.

We merken op dat de werkelijke inzet veel hoger kan oplopen aangezien er ook vanuit de deelnemende partijen inbreng is. Deze *'in-kind'* bijdragen bestaan onder andere uit personeelskosten, onderzoeksmiddelen, materiaalkosten, gebruik van apparatuur en infrastructuur, enzovoort. Deze kosten worden in het kader van dit onderzoek niet meegenomen. Desalniettemin blijkt uit de cijfers die voorhanden zijn dat de meeste Green Deals gekenmerkt worden door een relatief beperkte inzet aan financiële (<100keuro) en personele middelen (0,5-1 VTE). Een uitzondering hierop zijn de Deals Anders Verpakt en Huren en delen, die beide gebruik kunnen maken van externe financieringskanalen. Financiële bedragen worden niet vermeld in dit rapport.

2.3. FACTSHEET PER DEAL

Voor elke Green Deal opgenomen in deze evaluatie worden een aantal basiskenmerken zoals de looptijd, het doel, het aantal deelnemers[5] en de link naar de website samengevat in een factsheet. Daarnaast wordt ook nog informatie over de rolverdeling, de organisatie en de middelen gegeven (zie 0 en 0).

007 Duurzame stedelijke logistiek

Looptijd: april 2019- december 2023
Doel: De GD Duurzame stedelijke logistiek streeft het bevorderen van efficiënt en emissievrij beleveren van steden in Vlaanderen na. De doelen worden concreet als volgt geformuleerd:

- Af te leggen kilometers van voertuigen vermijden;
- Niet of moeilijk te vermijden kilometers verschuiven naar een milieuvriendelijker transportmiddel of tijdstip;
- Niet of moeilijk te verschuiven kilometers te verschonen via zero-emissie voertuigen;
- Actoren verbinden rond duurzame stedelijke logistiek.

[5] Het aantal deelnemers opgenomen in de factsheets geeft slechts een indicatie van de grootte van de Green Deal en kan veranderen doorheen de tijd. Bij de meeste Green Deals zijn er nog een hele reeks deelnemers die aansluiten nadat de ondertekening van de convenant reeds gepasseerd is.

Rollenverdeling: Het trekkerschap werd initieel opgenomen door de Vrije Universiteit Brussel (VUB) en nadien overgenomen door Bond Beter Leefmilieu (BBL). Het Departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW) en de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM) vormen de inhoudelijke aanspreekpunten. Andere initiatiefnemers zijn The Shift, de Koning Boudewijnstichting, VIL (het Vlaams Innovatieplatform voor de Logistieke sector), en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG).
Organisatie: Deelnemers voeren acties uit die bij de opstart werden vastgelegd. Er worden daarnaast ook netwerk- en thematische evenementen georganiseerd.
Middelen: Personeels- en werkingsmiddelen ingebracht door trekker, de Koning Boudewijnstichting en Vlaamse Overheid (Departement Mobiliteit en Openbare Werken en VMM).
Aantal deelnemers: 49
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/007-duurzame-stedelijke-logistiek

008 Natuurlijke tuinen

Looptijd: 13 november 2020 – 13 november 2024
Doel: De GD Natuurlijke Tuinen wil de evolutie naar een duurzame en natuurlijke benadering van de tuin versnellen met meetbare acties. Die acties moeten minimum één van de vijf doelstellingen ondersteunen: 1) aandachtspunten voor tuin- en groenprofessionals bij het ontwerpen van privétuinen, 2) het aanbod van streekeigen planten en zaaigoed vergroten, 3) het aanbod ecologische tuinproducten en oplossingen uitbreiden en verspreiden, 4) kennisverspreiding van natuurlijk ontwerpen binnen de groensector en 5) privétuinen integreren in beleidsvisie en instrumentarium. In de overeenkomst wordt ook een definitie gegeven van wat men onder een natuurlijke tuin verstaat.
Rollenverdeling: Departement Omgeving (trekker en inhoudelijke aanspreekpunt deelnemers[6]) in nauwe samenwerking met initiatiefnemers Kenniscentrum tuin+, Blikveld, AVBS, Groen Groeien, Pro4Green, Viaverda en Landelijke Gilden. Twee initiatiefnemers namen een extra trekkende rol op. Kenniscentrum tuin+ nam de leiding van de werkgroep beplanting en Viaverda nam de leiding van de werkgroep bodem. Naast de initiatiefnemers wordt nog een onderscheid gemaakt in 'experten' en 'deelnemers', allen samen de 'partijen genoemd'. Experten zijn Inverde, Biotoop, Treeexpert, Valerie Dewaelheyns (Instituut voor de Overheid), Paul Geerts en Agentschap Onroerend Erfgoed.
Organisatie: De initiatiefnemers zijn verantwoordelijk voor het organiseren van de stuurgroep en de lerende netwerken (2x/jaar). Elke deelnemer neemt engagementen op (acties) die online raadpleegbaar zijn.
Middelen: Personeels- en werkingsmiddelen ingebracht door initiatiefnemers en Vlaamse overheid (Departement Omgeving); ondersteuning door Departement Omgeving via adviesopdracht door Greenfish en een vergoeding voor de trekkers van de werkgroepen.
Aantal deelnemers: 225
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/008-green-Deal-natuurlijke-tuinen

009 Klimaatvriendelijke Koeling

Looptijd: maart 2021 – einde 2025
Doel: Deze GD focust op het afbouwen, het onderhoud en de correcte ontmanteling van koelinstallaties met F-gassen (gefluoreerde broeikasgassen) in supermarkten. Er werden vier subdoelstellingen geformuleerd:

[6] Een addendum beschrijft de rol van het Departement Omgeving (o.a. voorzitter van de stuurgroep, facilitator, eerste aanspreekpunt deelnemers etc).

- Het afbouwen van het gebruik van F-gassen in nieuwe koelinstallaties;
- Het afbouwen van het gebruik van F-gassen in bestaande koelinstallaties;
- De terugwinning, inzameling en afvoer van F-gassen bevorderen;
- Sensibiliserende initiatieven opzetten binnen de distributiesector.

Rollenverdeling: Vlaams Energie- en Klimaatagentschap (VEKA) is de trekker en inhoudelijke verantwoordelijke. Andere initiatiefnemers zijn Comeos Vlaanderen, Frixis en Agoria Vlaanderen. De deelnemers bestaan voornamelijk uit de supermarktsector, beroepsfederaties, beroepsverenigingen en koeltechnische bedrijven.
Organisatie: Deze GD werkt met drie thematische werkgroepen rond 1) inventarisatie en rapportering, 2) sensibiliserende initiatieven, en 3) beschikbaarheid van milieuvriendelijke alternatieven. Elke werkgroep is verantwoordelijk voor de uitvoering van concrete acties die tot hun thema behoren.
Middelen: Personeelsmiddelen ingebracht door de Vlaamse Overheid (VEKA), en ondersteuning vanuit het Departement Omgeving voor de bekostiging van een externe consultant
Aantal deelnemers: 26
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/007-duurzame-stedelijke-logistiek

0010 Eiwitshift op ons bord

Looptijd: april 2021- april 2025
Doel: De GD Eiwitshift focust op het verhogen van de verhouding tussen plantaardige en dierlijke eiwitten in de Vlaamse consumptie en op het verminderen van de totale inname van eiwitten.
Rollenverdeling: De rol vantrekker en het inhoudelijk aanspreekpunt worden opgenomen door het dOMG. Daarnaast zijn er nog zeven andere initiatiefnemers waaronder: Agentschap Zorg & Gezondheid, Departement Landbouw & Visserij, KU Leuven, Next Food Chain, The Shift, UGent en het Vlaams Instituut Gezond Leven.
Organisatie: Deze GD organiseert plenaire bijeenkomsten en organiseert werkgroepen om (kansrijke) acties verder te verdiepen. Zo wordt de eiwitconsumptie gemonitord en werd de campagne half/half uitgewerkt. Deelnemers voeren individuele acties uit. Doelstellingen worden gemonitord. De Stuurgroep bestaat uit de trekker en de andere initiatiefnemers.
Middelen: Personeels- en werkingsmiddelen ingebracht door Vlaamse overheid: GD Loket voor consultancy-opdracht door Greenfish en ondersteuning vanuit het Departement Omgeving via personeelsinzet en het voorzien van werkingsmiddelen.
Aantal deelnemers: 85
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/010-eiwitshift-op-ons-bord

0011 Sportdomeinen

Looptijd: februari 2022 - december 2024
Doel: De GD Sportdomeinen formuleert vier strategische doelstellingen om binnen de GD te verwezenlijken. Op middellange termijn of 3 jaar:

- Zijn er meer kwalitatieve, gezonde en klimaatbestendige buitensportdomeinen met positieve impact op natuur, omgeving en gebruiker;
- Zijn er meer duurzaam en bewust bodemgebruik en duurzaam en efficiënt waterbeheer, incl. hergebruik, op sportdomeinen en in functie van de omgeving;

- Zijn sportdomeinen meer biodivers en natuurinclusief, zodat ze stapstenen worden naar of onderdeel van het groenblauwe netwerk;
- Is het economische aandeel van duurzaam ontwerp, aanleg en onderhoud van sportdomeinen en de inzet van duurzame materialen, grondstoffen en werkwijzen gegroeid.

Rollenverdeling: IDEA Consult en Corridor nemen de trekkersrol op als externe projectcoördinatoren. De initiatiefnemers zijn Sport Vlaanderen, Vlaamse Milieumaatschappij (VMM), Vlaamse Sportfederatie (VSF), Netwerk Lokaal Sportbeleid, waarvan Sport Vlaanderen en VMM ook inhoudelijke aanspreekpunten zijn. De deelnemers kunnen kiezen om bij te dragen aan de Green Deal op drie manieren: als co-creator, als supporter, of als deler. Een laatste rol die wordt opgenomen in deze GD is die van de expert, die wederom als co-creator, supporter of deler in het lerend netwerk kunnen stappen.
Organisatie: Deze GD organiseert inspiratiesessies en voert piloot- en proefprojecten uit ('GD Sportdomeinen Trails').
Middelen: Personeelsmiddelen (inhoudelijke aanspreekpunten) en werkingsmiddelen ingebracht door Vlaamse overheid (VMM en Sport Vlaanderen) voor externe projectcoördinatie.
Aantal deelnemers: 35
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/011-sportdomeinen

0012 Anders verpakt

Looptijd: februari 2022 – december 2024 (acties lopen door tot midden 2025)
Doel: De GD Anders Verpakt wil klanten van de deelnemende partijen de mogelijkheid bieden om producten/inhoud op een andere manier te ontvangen dan in een eenmalige verpakking, waarbij de milieu-impact van het verpakte product daalt en de totale hoeveelheid eenmalige verpakkingen die jaarlijks op de markt worden gezet afneemt. Deelnemende partijen engageren zich om proefprojecten in te dienen. Verder wordt vooropgesteld dat 50% van de deelnemers effectief een proefproject uitvoeren en dat er de jaarlijkse hoeveelheid eenmalige verpakkingen afneemt.
Rollenverdeling: Naast de trekker-initiatiefnemer OVAM, zijn er nog vier andere initiatiefnemers zijnde Fevia Vlaanderen, Comeos vzw, DETIC en VIL.
Organisatie: Coördinatieteam (trekker en initiatiefnemers) voor dagdagelijkse aansturing en Stuurgroep voor strategische sturing.
Middelen: Externe financiering (Via Fost-plus bijdrage) van trekker en initiatiefnemers voor werking + projectsubsidies via oproep
Aantal deelnemers: 100
Website: https://ovam.vlaanderen.be/web/green-Deal-anders-verpakt

0013 Duurzame zorg

Looptijd: maart 2023 – december 2026
Doel: De GD Duurzame Zorg wil stappen zetten om de verduurzaming van de zorg- en welzijnssectoren te bevorderen, onder andere door samenwerking te stimuleren en het faciliteren van kennis- en ervaringsuitwisseling. De GD lanceert een oproep aan alle actoren binnen de brede sector – van onthaalmoeder tot ziekenhuis – om zich te engageren tot het uitvoeren van concrete, duurzame acties aangepast aan de eigen mogelijkheden. De werking is breed opgevat rond de

thema's natuur & gezondheid, klimaat & infrastructuur, materialen & afval, geneesmiddelen in water.
Rollenverdeling: Inhoudelijk aanspreekpunt Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, en vier thema teams waarin meerdere trekkers (van verschillende deelnemende partijen) zijn aangeduid.
Organisatie: De werking wordt georganiseerd binnen de thema teams waarin de facilitator participeert. Verder is er een stuurgroep voor globale opvolging en sturing van de Green Deal.
Middelen: Personeels- en werkingsmiddelen Vlaamse Overheid (Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin) en middelen voor begeleiding door consultant Transition Stories.
Aantal deelnemers: 223
Website: https://www.vlaanderen.be/green-Deal-duurzame-zorg

0014 Huren en delen

Looptijd: april 2023 - heden
Doel: De GD Huren en delen wil de Vlaamse huur- en deelmarkt op verschillende manieren een boost geven via het vergroten van de bekendheid van huren en delen, het verbeteren van business cases voor producenten en verhuurders, lokale logistiek af te stemmen, het gebruiksgemak en de toegankelijkheid van de huur- en deelmarkt vergroten, het aansturen op duurzame gedragsverandering bij de burger, en het algemene aanbod verbreden en beter ontsluiten.
Rollenverdeling: Het trekkerschap wordt opgenomen door vzw Wijdelen, waar Vlaanderen Circulair optreedt als inhoudelijke verantwoordelijke. Samen zijn deze twee organisaties de initiatiefnemers van de GD. Daarnaast zijn er academische partners en consultants (Universiteit Gent, VITO, MADE, Strategies and Leaders, Switchrs). De deelnemers in deze GD zijn voornamelijk verhuurbedrijven, productiebedrijven, retailers, dienstverleners en burgerinitiatieven.
Organisatie: Deze GD organiseert workshops en evenementen. De trekker staat in contact met de deelnemers en zet consultants en academische partners waar nodig in met het oog op het begeleiden van de deelnemers in design- en Innovatietrajecten. Daarnaast is er ook een onderzoeksluik.
Middelen: externe financiering via de Living Lab subsidie van Vlaio
Aantal deelnemers: 105
Website: https://hurendelen.be/ en https://omgeving.vlaanderen.be/nl/014-huren-en-delen

0015 Binnenvaart

Looptijd: juni 2023 – december 2026
Doel: De GD Binnenvaart wil de Vlaamse binnenvaart vergroenen, meer bepaald in de vorm van een emissiereductie die zowel het klimaat (CO_2-reductie) als de lokale luchtkwaliteit (door reductie van emissies als stikstof en fijn stof) ten goede komt. Het kader wordt gevormd door de reductiedoelstellingen zoals geformuleerd in de Europese Green Deal en binnen de Verklaring van Mannheim. In dit traject wordt getracht om bestaande drempels op te heffen en zichtbare verandering te creëren.
Rollenverdeling: Trekker-initiatiefnemer is de Vlaamse Waterweg, naast de overige initiatiefnemers Departement Mobiliteit en Openbare Werken (MOW), Port of Antwerp-Bruges, North Sea Port, Federatie Belgische Binnenvaart, Kenniscentrum Binnenvaart Vlaanderen, VIL.

Organisatie: Dagelijkse aansturing vanuit een projectgroep (met vier thematische subwerkgroepen) en een communicatiewerkgroep. Daarnaast is er een aansturingsgroep. De deelnemers voeren vooraf geformuleerde acties uit.
Middelen: Personeels- en werkingsmiddelen van Vlaamse Waterweg onder andere voor externe projectbegeleiding.
Aantal deelnemers: ca. 90 deelnemende partijen.
Website: https://vergroeningbinnenvaart.be/aanpak-green-Deal-binnenvaart/

0016 Natuurinclusieve parkeerterreinen

Looptijd: januari 2024 - januari 2027
Doel: De GD Natuurinclusieve parkeerterreinen wil parkeerterreinen in Vlaanderen een groene boost geven door kennisuitwisseling te faciliteren over wilde bestuivers en natuurinclusieve parkeerterreinen, natuurinclusieve parkeerterreinen als nieuwe norm te introduceren, het aantal natuurinclusieve parkeerterreinen te verhogen in Vlaanderen, biodiversiteit te verhogen op parkeerterreinen, bij te dragen aan de Vlaamse doelstelling voor wilde bestuivers, de bezorgdheid op te klaren op vlak van onderhoud en beheer, en een beleidsvisie en/of -instrumenten te ontwikkelen.
Rollenverdeling: De trekkers-initiatiefnemers van deze GD zijn Natuurbuur en Natuurpro. Het inhoudelijk aanspreekpunt is Departement Omgeving. Deze GD werd opgestart via een subsidieoproep, waar de 'initiatiefnemers' zich op hebben kunnen inschrijven om daarna ook het trekkerschap op te nemen.
Organisatie: De GD is opgedeeld in vijf thematische Communities of Practice, waarvan de verzamelde oplossingen in een draaiboek zullen opgenomen worden. De deelnemers voeren concrete acties uit, waaronder ook terreinacties.
Middelen: Werkingsmiddelen van Vlaamse Overheid (Departement Omgeving) + overheidsopdracht.
Aantal deelnemers: 88
Website: https://omgeving.vlaanderen.be/nl/green-Deal-natuurinclusieve-parkeerterreinen/016-natuurinclusieve-parkeerterreinen

3 RESULTATEN EN ANALYSE

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten die uit de analyse van de diepte-interviews komen. Bevindingen worden opgesplitst in vier onderdelen, conform de stappen en interventies geïdentificeerd in het evaluatiekader (Figuur 1): 1) de ondersteuning van het GD Loket, 2) de ondersteuning van de trekkers en initiatiefnemers, 3) de resultaten en 4) de doorwerking van GDs. Bevindingen worden samengevat en aangevuld met een aantal inzichten uit relevante evaluatiestudies van Green Deals in Vlaanderen en Nederland (Box en paragraaf 3.5).

3.1. ONDERSTEUNING DOOR HET GREEN DEAL LOKET

Coaching en ondersteuning van het GD Loket is noodzakelijk

De trekkers zijn over het algemeen tevreden van de samenwerking met het Green Deal Loket. Het Loket wordt als aanspreekbaar en aanwezig ervaren, vooral in de opstartfase. Ze nemen een coachende rol op, waarbij ervaring en tips & tricks worden doorgegeven aan de trekkers van nieuwe Deals. Deze ondersteuning bij de opstartfase wordt als "noodzakelijk & essentieel" ervaren door Green Deals waar beperkte mankracht en/of ervaring aanwezig is bij de trekkers. Er wordt opgemerkt dat het Loket ook regelmatig aansluit op stuurgroepen, lerende netwerken en andere evenementen georganiseerd door de individuele Deals, alsook dat er aandacht is voor ondersteuning op vlak van communicatie en digitale ontsluiting van informatie vanuit het Loket.

De lerende netwerken voor de trekkers, die een aantal keer per jaar door het Loket georganiseerd worden, worden in het algemeen als interessant ervaren. Er kwamen tijdens de interviews geen concrete voorstellen voor te behandelen thema's naar boven. Wel werd aangehaald dat de brede range van expertise en ervaring onder de trekkers het moeilijk maakt om thema's voor de lerende netwerken te kiezen die tegemoetkomen aan de nood aan competenties en kennis van alle trekkers. Sommige trekkers ervaren die evenementen dan ook als leerrijk, terwijl anderen aangeven dat de informatie voor hen te weinig praktisch inzetbaar is binnen de Green Deal en/of dat de lerende netwerken te vrijblijvend zijn.

Trekkers hebben daarnaast een behoefte aan meer actieve ondersteuning en feedback bij de uitvoering van een Deal. Een aantal elementen die terugkomen zijn de vraag naar duidelijke verwachtingen op vlak van inhoud en timing van (tussentijdse) rapportages, naar ondersteuning bij evaluatie en monitoring, en naar het delen van leerervaringen uit voorgaande Deals om terugkomende uitdagingen te vermijden en de kennis op vlak van o.a. procesbegeleiding niet verloren te laten gaan.

Vraag naar bijkomende ondersteuning, zowel procesmatig als financieel

Naast de eerder praktische ondersteuning van het Loket zelf, worden sommige Green Deals ook begeleid door een extern adviesbureau, aangesteld door het Departement Omgeving. Deze begeleiding bij het formuleren van doelstellingen, communicatie, monitoring en andere taken van de trekkers wordt steeds als zeer nuttig ervaren.

Ook op financieel vlak worden GDs ondersteund. Dit is voor sommige Deals een basisfinanciering voor de trekker om de opstart te voorzien, voor andere Deals via subsidieoproepen gelinkt aan het Departement Omgeving, of een budget dat via andere entiteiten van de Vlaamse Overheid wordt aangereikt. De opzet van het instrument Green Deal is niet om als financieel instrument ingezet te worden, maar om niet-bindende lerende netwerken op te zetten waarbij initiatief

vanuit de sector wordt aangewakkerd. Voor vele trekkers is minimale (operationele) financiering echter een noodzakelijke voorwaarde om de Green Deal te kunnen begeleiden en coördineren, zeker als het trekkerschap door een kleinere organisatie wordt opgenomen. De vraag van de trekkers naar een sterkere rol van de Vlaamse Overheid om financiering te voorzien voor andere trekkende organisaties of initiatiefnemers, is groot. Er werd in de interviews meermaals aangehaald dat "het niet kan" dat een overheidsinstrument financiering vraagt van (kleine) organisaties met reeds weinig budgettaire ruimte. De vraag is of het Loket ook een ondersteunende rol kan spelen in het aanboren van andere financieringskanalen (vb. Europese gelden) of het aanspreken van een expertenpool als indirecte financiering.

3.2. ONDERSTEUNING DOOR DE TREKKERS

Uiteenlopende invullingen van de trekkersrol

De trekker neemt vooral de algemene coördinatie op zich. De trekkersrolwordt in praktijk vaak opgenomen door één organisatie, maar kan ook door meerdere organisaties (doorgaans de initiatiefnemers van de GD) opgenomen worden. In sommige gevallen wordt het trekkerschap (deels) uitbesteed aan een opdrachtnemer (vb. een adviesbureau), die op die manier procesbegeleiding aanbiedt als externe expert. In andere Green Deals wordt het trekkerschap opgenomen door het Departement Omgeving of een inhoudelijk aanspreekpunt. Zoals eerder beschreven, zijn er dus veel verschillen in de rolverdeling en organisatie binnen de individuele Deals (zie 2.1). In de gesprekken wordt er aangegeven dat er doorgaans duidelijke afspraken gemaakt worden omtrent die rolverdeling en organisatie.

Grote verschillen in inzet van middelen tussen individuele Deals

Ook de capaciteit die ingezet kan worden op een individuele Green Deal, varieert sterk tussen Deals onderling, zowel op financieel vlak als op vlak van menskracht. Uit de gesprekken kwam naar voor dat de trekkers sterk uiteenlopende ideeën hebben van hoeveel middelen en mankracht nodig zijn om een succesvolle Deal op te zetten. Een Green Deal wordt wel steeds onthaald als een groot engagement, waar in veel gevallen meer dan de beschikbare middelen nodig zijn om tot een succesvolle uitvoering en opvolging te komen. Dit heeft enerzijds te maken met de diverse competenties die een trekker nodig heeft om een Deal met goed gevolg op te zetten, inhoud te geven, focus te vinden, te begeleiden, te coördineren, te evalueren. Bovendien leeft de perceptie bij de trekkers dat sommige Green Deals meer kunnen realiseren omdat ze kunnen genieten van aanzienlijke overheidsfinanciering.

Trekkers hebben weinig ruimte voor individuele coaching en grondig kennismanagement

Uit de diepte-interviews blijkt dat de trekkers erin slagen om succesvolle events en generieke leermomenten (workshops, opleidingen, voorstellen van inspirerende cases) te organiseren, waar veel deelnemers aanwezig zijn en een deel van de deelnemers ook actief aan bijdraagt. Het lerend netwerkaspect van de Green Deals lijkt voor de trekkers zo ook steeds aanwezig. In sommige interviews komt terug dat bepaalde deelnemers de georganiseerde events inzetten voor commerciële doeleinden via agendabepaling. Of de tussenkomst van deze bedrijven al dan niet als storende factor wordt gezien, varieert binnen Deals onderling.

Waar de trekkers geen ruimte (*i.e.* tijd, middelen) voor menen te hebben, is het bieden van maatwerk en coaching naar de individuele deelnemers toe in het uitvoeren van de acties waartoe ze zich hebben verbonden. Grondig kennismanagement, zoals het capteren en verspreiden van

praktische en inhoudelijke leerpunten, knelpunten en oplossingen, blijkt niet voor alle trekkers vanzelfsprekend. Het opstellen van de (jaarlijkse) tussentijdse rapporten om de voortgang te evalueren, wordt door sommige trekkers vlot opgenomen in hun werking. Voor andere trekkers wordt rapportering gezien als bijzaak of als een bijkomende vraag van het Loket die niet prioritair is, noch duidelijk afgelijnd lijkt te zijn.

De voorbereiding en opstart van een GD zijn van groot belang
De ervaringen van de trekkers leren ons dat een kwaliteitsvolle voorbereiding in de aanloopfase naar een Green Dealbelangrijk is. Dit houdt bijvoorbeeld in dat er een focus gevonden moet worden, de Deal op een goed moment moet opgestart worden en de doelstellingen afgestemd moeten worden op de noden van de deelnemers.

De meeste Deals worden opgestart rond thema's die al langer leefden binnen een organisatie of bestaande werking. Het Green Deal instrument biedt dan ook voor velen een format waarmee er stappen kunnen gezet worden die binnen een reguliere werking niet mogelijk zijn. Veel trekkers kunnen rekenen op een bestaand eigen netwerk bij de zoektocht naar andere initiatiefnemers en deelnemers.

Het vormen van partnerschappen eist een blijvende inspanning van de trekkers
Nagenoeg alle gesprekspartners benadrukken dat er heel veel aandacht gaat naar het verbinden en met elkaar in contact brengen van verschillende partijen. Het zoeken naar samenwerking beperkt zich duidelijk niet tot de opstartfase, maar blijft ook belangrijk doorheen de volledig looptijd van een Green Deal. De trekkers zijn het erover eens dat dit een grote en blijvende inspanning vereist. Het kan helpen als men kan voortbouwen op bestaande netwerken, maar ook hier geven trekkers aan dat er voor de instandhouding van de dynamiek blijvende inspanning nodig is. Meerdere trekkers geven aan dat ze hiertoe over te weinig capaciteit beschikken. Het gaat dan zowel over voldoende personeel als over het beschikken van de juiste skills. De ondersteuning vanuit het Loket en/of van externe procesbegeleiding was in deze situaties cruciaal om de Green Deals op te zetten en verder op spoor te houden. Een aantal gesprekspartners geven aan dat ze doorheen de tijd in de job zijn gegroeid en belangrijke leerervaring hebben opgedaan. Tegelijk geven ze aan dat hierdoor tijd is verloren gegaan.

3.3. RESULTATEN VAN HET GREEN DEAL INSTRUMENT

In dit onderdeel gaan we dieper in op de ervaringen over de GD resultaten. Leidt de interventie van het Loket en van de trekkers tot de verwachte resultaten? We kijken dus verder dan de output van de interventie, maar evalueren of dit ook de beoogde kwalitatieve Green Deals oplevert, het instrument verder uitgroeit tot een sterk merk en er diversiteit aan duurzaamheidsthematieken wordt aangesneden. Kwaliteit van de Green Deals wordt benaderd via de aard van partnerschappen die worden opgezet, de dynamiek die ontstaat, en de mate waarin trekkers in staat zijn het netwerk te activeren en de activiteiten op te volgen.

Binnen de Deals ontstaan succesvolle partnerschappen

Aan de trekkers werd de vraag voorgelegd of de beoogde partnerschappen ontstaan. De gesprekspartners zijn over het algemeen zeer tevreden hierover. Ze onderstrepen unaniem het belang van netwerkvorming en wijzen erop dat deze netwerken niet (of niet meteen) tot stand zouden zijn gekomen zonder Green Deal. Vaak gaat het over het samenbrengen van partners die niet van nature in gesprek met elkaar zouden gaan. Ze hebben vaak andere belangen die ze via klassieke participatietrajecten proberen te verdedigen. Meerdere trekkers gaven aan dat men er via de Deal wel in slaagt om deze partners op een vrijwillige basis samen te brengen rond een concreet duurzaamheidsthema. Alleen al het feit dat men hierin slaagt wordt als een belangrijke verwezenlijking gezien.
De opzet van de partnerschappen verschilt sterk tussen Deals onderling. In een aantal gevallen werd gestreefd naar een goede dekking van het speelveld, terwijl anderen opteerden voor een weloverwogen selectie van partners in functie van de doelstellingen die men voor ogen had. De meeste trekkers waren wel van oordeel dat de juiste gevarieerde groep van partners betrokken zijn. Tegelijk werd in verschillende interviews aangeven dat bepaalde partners ontbreken. Soms is men er niet in geslaagd een partner te overtuigen om in de Deal te stappen. Redenen hiervoor lopen uiteen: geen interesse of andere belangen, te weinig capaciteit bij de beoogde partner, te weinig capaciteit bij de initiatiefnemers (partners overhalen vereist inzet). In andere gevallen is er tijdens de Deal het inzicht gekomen dat interessante partners ontbreken om de vooropgestelde resultaten te bereiken.

Bij de onderzochte Green Deals zijn ook veel (tussen 25 en 250) deelnemers aangesloten die vrijwillig engagementen zijn aangegaan. Volgens de trekkers maakt de veelheid en diversiteit aan partners en deelnemers dat de duurzaamheidsthema's breed ingang vinden in de betrokken sectoren. De lage instapdrempel van het instrument (het is een engagement zonder verplichtingen) is in dat opzicht een sterk punt. Deelnemers kunnen vanuit eigen beweging en vermogen aan de slag met verduurzaming. Een aantal gesprekspartners gaven wel aan dat de lage instapdrempel ook zorgt dat deelnemers toetreden met een minder duidelijk engagement of verwachtingspatroon. Het is daarom niet onlogisch dat er deelnemers afvallen wanneer blijkt dat ze hun engagement niet kunnen nakomen of dat ze uiteindelijk toch geen aansluiting zien met de eigen werking. Verschillende trekkers geven aan dat het vormen van het juiste netwerk moet gezien worden als een dynamisch gegeven en niet hoeft te stoppen na het ondertekenmoment en de opstart van de Green Deal. Een aantal gesprekspartners pleiten ervoor om na de start nog voldoende tijd (grootteorde van één jaar) te voorzien voor netwerkvorming en het engageren van de juiste partners. Dat geeft ondertekenaars de tijd om te bepalen wat hun concrete rol en engagement al dan niet kan zijn. Vanaf jaar twee kan dan verder gewerkt worden binnen een robuust en kwalitatief partnerschap.

Bijzondere groepen zijn deelnemers die een commercieel belang hebben of die als regimespeler een eerder conservatieve houding aannemen ten aanzien van verduurzaming in hun sector. Trekkers geven aan dat het niet altijd eenvoudig is om om te gaan met partijen die zeer veel initiatief nemen versus deze die geen engagement vertonen en hoofdzakelijk deelnemen om te horen wat er leeft. Toch is er consensus over het feit dat het ook interessant is om dergelijke partijen in het netwerk op te nemen. Alleen al hun aanwezigheid kan een belangrijke eerste stap zijn in de shift naar een duurzamer model. In die optiek is het interessant om van bij de aanvang nichespelers of pioniers in de sector voldoende aan bod te laten komen naast regimespelers zoals sectororganisaties.

De trekkers zijn over het algemeen tevreden over de dynamiek die ontstaat binnen de GD werking. Partners inspireren elkaar en krijgen zo beter zicht op wat er bij anderen speelt. Vanuit deze

uitwisselingen ontstaan nieuwe ideeën, projecten en samenwerkingen. We zien ook dat netwerken die binnen de Green Deals zijn gevormd worden aangewend voor andere communicatie (bv. vanuit sectororganisatie of overheid) en voor informele contacten tussen de deelnemers. Een aantal gesprekspartners gaven aan dat die dynamiek niet beperkt blijft tot de werking van de Green Deal, maar ook aanleiding geeft tot samenwerking erbuiten. De interviews geven blijk van duurzame partnerschappen die dankzij de Green Deals zijn ontstaan en ook relevant en nuttig zijn voor de verdere verduurzaming van de betrokken sectoren, ook na afloop van de lopende Green Deals.

Green Deals zetten heel wat in beweging

Bij de start van de Green Deals formuleerden de deelnemers hun engagement als een verzameling van één of meerdere acties. Deze acties nemen vele vormen aan: informatie- en kennisdeling, concrete (piloot)projecten, onderzoek, monitoring… In deze evaluatie werd geen meting uitgevoerd van de mate van uitvoering van de vooropgestelde acties binnen de Green Deals. Niettemin komt uit de gesprekken met de trekkers naar voor dat heel wat acties in uitvoering zijn.

Een rode draad doorheen de Green Deals zijn de lerende netwerken. Ze brengen verschillende partijen samen, wisselen kennis uit en delen informatie, ervaringen en leerlessen. Deelnemers nemen hiertoe een brede waaier aan engagementen op, zoals bijvoorbeeld het organiseren van thematische workshops, netwerkevents en webinars, of het uitvoeren van concrete projecten. De trekkers ervaren de uitwisseling van kennis en ervaringen als positief. Ze geven aan dat deze activiteiten goed onthaald worden bij de deelnemers, wat zich doorgaans vertaalt in een behoorlijke opkomst. Ook na verloop van tijd blijven deelnemers actief betrokken en geven ze blijk van de meerwaarde van de lerende netwerken. Tegelijk zien we bij de verschillende Green Deals een groep van deelnemers die niet (of bijna nooit) deelneemt. Uit de gesprekken met de trekkers kwamen een aantal redenen naar voor. Het thema kan te weinig aanspreken of aanvoelen als onvoldoende concreet en toepasbaar binnen de eigen context. Het is soms een moeilijke evenwichtsoefening om goede onderwerpen te selecteren, enerzijds voor een zo breed mogelijk groep en anderzijds toegepast op de specifieke behoeften van deelnemersgroepen. Een andere reden kan te maken hebben met focus. Sommige deelnemers kiezen er gewoon voor om hun engagement (actie, project) uit te voeren en vertonen minder interesse voor de netwerkactiviteiten. Ze zijn daarom niet inactief binnen de Green Deal.

Er gaat veel aandacht naar het informeren van het netwerk (en daarbuiten) onder andere via nieuwsbrieven en website. Binnen meerdere Green Deals gaat men ook actiever boodschappen verspreiden via infosessies bij (potentiële) deelnemers, lezingen op sectorevents of de publicatie van artikels in vakbladen. Dit alles om een breder netwerk (of sector of de gehele keten) te benaderen en aldus het duurzaamheidsthema bij een grotere groep onder de aandacht te brengen.

Onze gesprekspartners gaven aan dat het overgrote deel van de deelnemers effectief uitvoering geeft aan de vooropgestelde acties. Gezien de veelheid aan engagementen binnen en over de Green Deals, kunnen we dus stellen dat er heel wat beweging op gang is bracht rondom het thema van de respectievelijke Green Deal. Daartegenover staat dat een aantal ondertekenaars uiteindelijk geen acties hebben opgestart (en uit de Green Deal zijn getreden). Twee veel voorkomende redenen hiervoor zijn gebrek aan capaciteit of onvoldoende thematisch match. In een aantal gevallen konden de deelnemers het engagement niet of slechts gedeeltelijk nakomen omdat er onvoldoende capaciteit (mensen, middelen) kon worden vrijgemaakt of omdat er in tussentijd andere prioriteiten naar boven kwamen. Ook personeelswissels binnen de organisatie of bedrijf kunnen mee aan de basis liggen van niet-uitvoering. Het kan ook zijn dat het

oorspronkelijke engagement te weinig aansluit bij de scope van de Green Deal. Dit kan het geval zijn bij de Green Deals die bij aanvang zeer breed geformuleerd werden en gaandeweg meer focus kregen. In dat geval kan een deelnemer uiteindelijk tot de vaststelling komen dat de beoogde actie niet meer past binnen deze focus.

Het feit dat vrij veel acties effectief worden gestart en de deelnemers aan de slag gaan met een duurzaamheidsthema wordt als zeer positief ervaren. Er wordt veel geleerd uit al deze acties. Het geeft bijvoorbeeld de deelnemers een beter inzicht in hoe de organisatie/bedrijf kan starten met verduurzaming. Maar men leert ook uit zaken die de uitvoering bemoeilijken. Vrijwel alle trekkers stippen concrete knelpunten in de uitvoering aan die maken dat acties vertragen of zelfs stopgezet worden. Een veel gehoord knelpunt is tijd, waarbij de vaststelling is dat het opzetten van een project of actie al te vaak onderschat wordt en meer tijd vergt dan aanvankelijk is ingeschat. Ook is de looptijd van een Green Deal vaak te kort om tot volle uitvoering van een project te komen. De trekkers geven onder ander aan dat deelnemers te kampen krijgen met een aantal specifieke problemen, waaronder (niet-exhaustief):

- Ondanks het engagement, blijkt het toch moeilijk om de directie te overtuigen om effectief een project of actie uit te voeren
- Het blijft lastig om gewoontes, werkwijzen, businessmodellen te veranderen
- Een deelnemer kan niet alleen de beoogde verandering teweegbrengen. Ze zitten te vast binnen de geldende regels van het regime of zijn afhankelijk van andere partijen waardoor het moeilijk is om zelf stappen te zetten.
- Men ondervindt belemmeringen van bestaande regelgeving
- …

Hoger gaven we aan dat onvoldoende inhoudelijke match een reden kan zijn van niet uitvoeren van engagementen door deelnemers. Ook op niveau van de doelformulering komen er knelpunten naar voor. Hoewel de trekkers aangeven dat het proces van doelformulering in de meeste gevallen vlot verloopt in samenspraak met de partners, stellen we vast dat de doelstellingen binnen een GD soms onvoldoende houvast bieden. Enerzijds zijn er geluiden dat doelstellingen te ambitieus zijn en niet kunnen worden gerealiseerd binnen de looptijd van de Green Deal. Anderzijds zijn ze mogelijk te weinig concreet geformuleerd. Om deelnemers tot actie te laten overgaan moeten ze weten waar men naartoe wil werken. Het uitwerken van concrete doelen is lastig, zeker als we te maken hebben met een breed geformuleerd duurzaamheidsthema. Vaak blijven doelen steken op een te hoog abstractieniveau, waardoor er moeilijk aansluiting gevonden wordt met de acties op het terrein (deelnemers).

Tussentijdse resultaten worden niet consistent opgevolgd en gerapporteerd

Uit de gesprekken met de trekkers maken we op dat er grote verschillen zijn in de mate waarin de uitvoering van acties wordt opgevolgd. Hoewel het belang van monitoring onderstreept wordt in de opstartfase, geven meerdere trekkers aan dat het in de praktijk niet zo eenvoudig blijkt. Meerdere gesprekspartners gaven aan dat de capaciteit ontbreekt om een gedegen monitoring van acties en resultaten te organiseren. We horen dat de rapportering in een aantal gevallen echt last minute wordt georganiseerd, alleen omdat het eerder werd afgesproken. De informatie die wordt opgevraagd wordt beperkt gehouden. We zien ook dat er bewust geen al te hoge druk wordt gelegd op deelnemers om te rapporteren over de uitvoering van hun acties, met risico op een lage responsgraad. Enerzijds is dit begrijpelijk en willen trekkers geen al te grote administratieve last opleggen aan de deelnemers. Anderzijds geven de trekkers het belang aan om te kunnen aantonen waar er vooruitgang en resultaten worden geboekt en op welke punten de resultaten achterblijven. Ook dat zijn interessante leerpunten op basis waarvan zij de werking

van de Green Deal kunnen bijsturen. Hier zit duidelijk een spanningsveld tussen aanvaardbare dataverzameling en zinvolle voortgangsmonitoring.

Een aantal trekkers geven niettemin aan zeer veel aandacht te besteden aan de (tussentijdse) rapportering van resultaten. Het betreft hier meestal die Green Deals waar er voldoende mankracht aanwezig is en waar er van meet af aan duidelijke afspraken zijn gemaakt. Of het betreft Green Deals die sowieso gericht zijn op monitoring als onderdeel van de engagementen van de deelnemende partijen. In deze gevallen zien we deze inspanningen ook vertaald naar tussentijdse rapporten of een stand van zaken op de webpagina van de betreffende Green Deal. Een aantal trekkers kijken ook wel verder door en leggen de lat ook nog een stukje hoger door na te denken hoe impact mee kan worden genomen. Eén trekker gaf aan concreet te werken aan een dashboard van verandering, aanvullend aan de klassieke uitvoeringsrapportage.

Naast de noden die er bestaan rond monitoring en rapportering (m.b.t. uitvoering en resultaten van een Green Deal), is er ook nood aan beheer van kennis die tijdens de looptijd van een Green Deal wordt gecreëerd. Dit gaat niet alleen over de informatie die gedeeld wordt tijdens kennisdelingsmomenten, maar bijvoorbeeld ook leerervaringen van deelnemende partijen en trekkers, inhoudelijke en organisatorische kennis en expertise, goede praktijen en knelpunten, enz. Uit meerdere interviews is gebleken dat dit niet altijd even goed gecapteerd wordt. Er is bezorgdheid dat na afloop van de Green Deal deze informatie niet goed wordt overgedragen of zelfs verloren dreigt te gaan. Dit zou nefast zijn voor de verdere opschaling van ideeën of projecten die binnen een Green Deal zijn ontstaan.

Green Deals zijn uitgegroeid tot een sterk merk

Uit de gesprekken kwam naar voor dat Green Deals over het algemeen een goede naamsbekendheid geniet bij een brede groep van actoren. Tegelijk geeft men aan dat de kennis over het instrument Green Deal minder breed verspreid zit. Bij overheden en initiatiefnemers buiten de overheid is de GD-aanpak vrij goed gekend, bij nieuwe deelnemers veel minder. De trekkers geven aan dat uit eerste gesprekken met potentiële deelnemers blijkt dat er vaak duiding nodig is over wat het instrument precies inhoudt.

Meerdere trekker-initiatiefnemers van lopende Green Deals gaven aan dat er bewust gekozen werd voor dit instrument als onderdeel van de verduurzamingsstrategie. Ze zijn overtuigd geraakt van de meerwaarde ten opzichte van klassieke, meer formele samenwerkingsvormen. Ook zijn ze geïnspireerd door afgeronde Green Deals of door gelijkaardige initiatieven in het buitenland (vaak wordt verwezen naar de GD werking in Nederland) die mooie resultaten kunnen voorleggen. De eerste vijf Deals – geanalyseerd in de eerste evaluatie van het Green Deal instrument (Vlaams Planbureau voor Omgeving, 2019) - waren een goede leerschool aangezien zowel de overheid als de deelnemende partijen niet vertrouwd waren met dit soort partnerschappen, waarbij de verduurzamingsinitiatieven van onderuit tot stand komen en de overheid een (netwerk)faciliterende en ondersteunende rol aanneemt.

Alle geïnterviewde trekkers gaven ook aan dat het instrument Green Deals de juiste en logische keuze is gebleken voor de aanpak van het specifieke duurzaamheidthema. Op de vraag of zij, in geval de GD na afloop een vervolg zou krijgen, opnieuw zouden kiezen voor dit instrument antwoordden de meesten dat ze dit zeker één van de opties kan zijn. Uiteraard hangt veel af van de uiteindelijke keuze van onderwerp en doelen. Maar ook leerervaring van de trekkers speelt hierin mee. Enkele gesprekspartners wijzen erop dat ze het instrument minder geschikt vinden voor thematieken die zeer breed geformuleerd zijn omdat het een onsamenhangend geheel dreigt

te worden waarin moeilijk een dynamiek op gang te brengen is. Een ander voorbeeld zijn onderwerpen die te weinig aansluiten bij de leefwereld of noden van de deelnemers[7].

We kunnen stellen dat het instrument Green Deals doorheen de jaren uitgegroeid is tot een robuust instrument voor de verduurzaming van de samenleving. Door zijn unieke positie als netwerkinstrument, met een engagementsverklaring op vrijwillige basis en een faciliterende overheid die ruimte laat voor initiatief en innovatie, wist het instrument zich te positioneren naast de meer klassieke (beleids)instrumenten. Dat werd ook reeds aangehaald in de eerdere evaluatie (Vlaams Planbureau, 2019) en kan hier bevestigd worden.

Green Deals worden ingezet op een veelheid aan thematieken

Doorheen de jaren zijn er Green Deals opgezet voor een waaier van duurzaamheidsthema's. Enerzijds zijn er samenwerkingsprojecten ontstaan rond brede maatschappelijke uitdagingen zoals circulaire economie of duurzame voeding, zorg en mobiliteit. Anderzijds zien we Green Deals rond meer specifieke thema's zoals natuurlijke tuinen, duurzame sportdomeinen, klimaatvriendelijke koeling… die passen binnen een bredere maatschappelijke uitdaging van klimaatmitigatie, verontreiniging, biodiversiteit, enz. Het is wellicht geen regel, maar we stellen vast dat de eerste groep van Deals doorgaans gestart zijn op initiatief van de overheid of een sectororganisatie. Binnen de tweede groep van meer themaspecifieke Deals zitten samenwerkingsprojecten die gegroeid zijn vanuit een concrete nood binnen een sector of een groep van initiatiefnemers.

Het instrument Green Deals leent zich dus om tal van duurzaamheidsthema's aan te pakken. Op zich is het dan ook evident dat er wordt ingezet op een brede waaier aan thematieken. Toch noteren we een aantal kritische geluiden als het op themakeuze aankomt. Een eerste kritiek heeft betrekking op brede thema's en een tweede op de beoogde deelnemende partijen.

Trekkers stippen zowel voor- als nadelen aan bij het werken rond een brede thematiek. De meerwaarde zit onder andere in het op de agenda zetten van een duurzaamheidsthema, en in het organiseren van verbinding en samenwerking. Als dan de trekker/inhoudelijk aanspreekpunt voldoende middelen ter beschikking krijgt vanuit de overheid of sectororganisatie, kan men binnen dergelijke brede Deals wat in beweging zetten en effectief resultaten boeken. Daartegenover staat dat dergelijke Deals bij aanvang minder concreet zijn of dat ze teveel vanuit het oogpunt van de initiatiefnemers zijn uitgewerkt. Hierdoor kunnen de onderwerpen te weinig aansluiten bij de noden of de leefwereld van de individuele deelnemers (zie ook paragraaf 0).

Verder noteren we als bezorgdheid dat bepaalde deelnemers via meerdere Green Deals en thematieken benaderd worden. Men kan zich de vraag stellen of dit niet kan leiden tot een zekere 'moeheid' om nog deel te nemen aangezien de capaciteiten van de deelnemende partijen eveneens beperkt zijn. Dit geldt zowel voor partijen buiten als binnen de overheid, bijvoorbeeld de lokale overheden die reeds via tal val reguliere kanalen benaderd worden rond duurzaamheidsthema's. In sommige gesprekken wordt gesuggereerd dat in deze gevallen beter moet worden nagedacht over wat de noden en meerwaarde voor deze veel bevraagde partijen kan zijn, alvorens een concreet engagement wordt gevraagd (zie ook paragraaf 0).

[7] Een verschil in noden en leefwereld bestaat in sommige gevallen bijvoorbeeld tussen de sectororganisaties en hun individuele leden (zie ook 3.4 Voorwaarden voor doorwerking).

3.4. VOORWAARDEN VOOR DOORWERKING EN IMPACT

Naast de resultaten van individuele Green Deals werd er aan de gesprekspartners ook gevraagd in hoeverre die (tussentijdse) resultaten doorwerken en (maatschappelijke) impact genereren. Deze inzichten werden dan samengebracht en afgetoetst in gesprekken met de GD raad, het Loket en externe projectfacilitator. In wat volgt sommen we een aantal bevindingen op met betrekking tot het aspect doorwerking of impact. We benaderen impact door te kijken naar de voorwaarden of factoren die goede doorwerking van GD resultaten garanderen. Dat zijn onder meer het inspelen op de behoefte van de beoogde doelgroep van de GD, creëren van een positieve attitude ten opzichte van de GD resultaten en het voorzien van communicatie en kennisdoorstroming naar beoogde actoren. Daarnaast spelen ook het onderwerp, de timing en de kwaliteit van de GD resultaten een rol, net zoals de kwaliteit van de ondersteuning door trekker en Loket.[8] Die laatste kwamen reeds aan bod in voorgaande paragraaf.

Doorwerking neemt verschillende vormen aan, maar zowel resultaten als proces zijn van belang

Wat meteen opvalt uit de verschillende gesprekken is dat men doorwerking of impact op verschillende manieren invult. Er is bij verschillende betrokkenen van een Green Deal (trekkers, initiatiefnemers, Loket, …) ook geen duidelijke consensus over wat het begrip doorwerking concreet betekent in de context van Green Deals. Op de vraag 'In hoeverre heeft de GD impact gehad op het vergroenen van de economie?' geven veel bevraagden aan dat dit moeilijk vast te stellen is, zeker niet op de korte looptijd van een Deal. Ook ontbreekt een nulmeting meer wel dan niet. Toch geven bijna alle geïnterviewden aan dat er stappen gezet zijn in de goede richting. De voorbeelden die gegeven worden gaan bijvoorbeeld over concrete (leer)effecten als gevolg van de Deal (zoals een vermindering in afvalproductie, een structurele inbedding van een opleiding of een shift van denken in problemen naar informeren over kansen). Maar evenzeer worden aspecten van het GD proces en de dynamiek van netwerkvorming als belangrijke elementen van doorwerking gezien. Dat kan gaan om een gedeeld begrip van de problematiek, een mentaliteitsverandering of een toename in het vertrouwen tussen partners. Uit paragraaf 0 bleek al dat het GD instrument in alle onderzochte Deals voor interessante partnerschappen en resultaten zorgt die zeer waarschijnlijk zonder de GD niet in die mate of aan die snelheid tot stand waren gekomen.

Ondanks het gebrek aan een (kwantitatieve) meting, zijn de trekkers voorzichtig tot gemiddeld positief over de effecten van de GD op verduurzaming. We merken hierbij wel op dat trekkers omwille van hun rol dit effect succesvoller kunnen inschatten dan bijvoorbeeld deelnemers of andere doelgroepen van de GD die niet zijn bevraagd in deze evaluatie. Uit de antwoorden van de trekkers blijkt wel dat ze een genuanceerde kijk hebben op het aspect doorwerking. Tijdens alle gesprekken kwamen een aantal knelpunten naar boven.

Green Deals kunnen (nog) meer aansluiten op behoeften van deelnemers

De mate waarin de Green Deal doelen en resultaten tegemoetkomen aan de noden van de actoren die ermee aan de slag moeten, bepaalt mee de doorwerking. Het ambitieniveau van de onderzochte Deals is over het algemeen hoog en vaak gericht op lange termijn doelstellingen. Zowel uit gesprekken met de trekkers als de (externe) procesbegeleiding blijkt dat er over deze doelen vrij snel consensus was onder de initiatiefnemers. Het belang om op die manier een stip op de horizon te plaatsen werd ook soms aangehaald. De vertaling van lange termijn naar meer concretere doelstellingen en acties op het terrein loopt bij sommige/de meeste Green Deals wel stroever.

[8] Factoren die doorwerking beïnvloeden zijn gebaseerd op Gommers et al. (2022) maar hier toegepast op Green Deals.

Tijdens de interviews kwam bijvoorbeeld naar boven dat er bij bepaalde deelnemers nood is aan persoonlijke begeleiding om acties te formuleren en te concretiseren op terrein. Vaak gaat het hier om kleinere spelers, in het bijzonder lokale besturen, maar ook vzw's, ngo's,... waar de tijd, personeel of expertise ontbreekt om dit te doen. Individuele coaching wordt momenteel slechts in een aantal GDs toegepast (bijvoorbeeld in GD Tuinstraten). In de meeste gevallen worden ervaringen gedeeld tijdens plenaire bijeenkomsten, webinars of in werkgroepen. Het is echter niet voor alle partijen mogelijk om hier aan deel te nemen, waardoor ze afhaken uit frustratie of door een gebrek aan tijd of ondersteuning hun enthousiasme verliezen en hun acties niet uitvoeren (zie ook paragraaf 0). Door deelnemers persoonlijker te ondersteunen verhoogt de kans dat ze gemotiveerd en enthousiast blijven gedurende de looptijd van de GD, en engagementen blijven opnemen. Gemotiveerd blijven en ondersteund worden zijn twee elementen die de doorwerking ten goede komen.

Een aspect dat hiermee samenhangt is de vaststelling dat de behoeftes maar ook de houding van sector- of netwerkorganisaties niet altijd overeenkomen met de noden van hun leden. Een koepelorganisatie heeft en neemt vaak een andere rol in het transitieverhaal in en voert de discussie rond doelen en acties op een ander (meer strategisch) niveau dan hun leden. De laatste hebben eerder concrete verwachtingen en realisaties op het terrein voor ogen. Daarnaast kwam ook naar boven dat individuele deelnemers vaak meer vrijuit spreken en er ambitieuzere ideeën op nahouden dan die van de koepel- of sectororganisatie. Er zit dus met andere woorden een grote verscheidenheid in behoeftes en attitudes tussen individuele deelnemers enerzijds en hun koepelorganisaties anderzijds. Sommige trekkers gaven aan om specifiek te kiezen voor koplopers en actoren die het ambitieniveau hoog willen leggen. In andere Deals werd meer gekozen voor een getrapte aanpak, waar deelnemers kunnen instappen in verschillende rollen die overeenkomen met de mate waarin ze actief willen zijn (bv. in één GD wordt onderscheid gemaakt tussen 'supporters, co-creaters of delers'). Zo wordt tegemoet gekomen aan de verschillen in ambitieniveaus en types deelnemers in een GD, wat de kans op doorwerking verhoogt.

Het juiste moment kiezen en voorbereid zijn

Een aantal gesprekspartners gaven aan dat de timing om een Green Deal te starten of resultaten naar buiten te brengen een belangrijke succesfactor is. Initiatiefnemers en trekker(s) zijn vaak al lang voor de eigenlijke ondertekening bezig met het voeren van gesprekken met potentiële deelnemers. De competentie en het netwerk van trekker/initiatiefnemers is hier cruciaal om die voorbereiding op een kwalitatieve manier te doen en om het goede momentum te kiezen om partijen rond de tafel te krijgen met een gemeenschappelijke doelstelling en positieve attitude om samen te werken. Afhankelijk van het draagvlak dat reeds aanwezig is in de betreffende sector(en)-kan gekozen worden voor een specifiek partnerschap dat hiervoor geschikt is. De politiek-maatschappelijke context speelt hier zeker ook een doorslaggevende rol (zie ook Box en 3.5). Wanneer belangrijke regimeactoren (waaronder politieke actoren) niet voldoende overtuigd zijn van de meerwaarde van de Green Deal doelen en resultaten kan dat de kans op doorwerking en impact negatief beïnvloeden. Dat is het geval voor thema's die politiek gevoelig liggen of waar nog weinig tot geen beleid wordt rond gevoerd. Dat laatste aspect is een belangrijke voorwaarde voor doorwerking. Uit gesprekken met het Loket kwam bijvoorbeeld naar boven dat sommige Deals niet tot opstart kwamen omdat er binnen de Vlaamse Overheid geen expertise was en er dus geen inhoudelijk aanspreekpunt kon gevonden worden.

Het belang van een goede voorbereiding als voorwaarde voor doorwerking kwam ook naar boven in de context van de breedte van thema's en partnerschappen van Green Deals (zie voorgaande alinea en 3.3). Bij brede thematieken gaat er veel tijd en energie naar het scherper stellen van

doelen en het afbakenen van de scope. Die tijd is niet verloren, want het komt ten goede aan de doorwerking van resultaten op termijn, maar het gaat wel ten koste van het uitvoeren van acties en realisaties op terrein. In heel wat gesprekken kwam dit naar boven. Hoe beter de trekker voorbereid is, en reeds voor de aanvang afstemming heeft gevonden met diverse actoren, hoe groter de kans dat de juiste partnerschappen gevormd worden en dat GD resultaten doorwerken naar de deelnemers en de sector. Een ander voordeel van een goede voorbereiding is ook dat de Green Deal snel kan opgestart worden op het moment dat de politiek-maatschappelijke context optimaal is.

Een performant kennismanagementsysteem als essentiële voorwaarde voor doorwerking

Efficiënte kennisborging- en deling is een belangrijke voorwaarde om de Green Deal resultaten (gemakkelijker) te laten doorwerken, zowel binnen als tussen Deals. Uit de gesprekken blijkt dat de huidige kanalen (website, nieuwsbrieven, LinkedIn pagina etc) zeer waardevol zijn. Tegelijk komt ook naar boven dat er nood is aan verdere professionalisering.

Ten eerste kan er meer gefaciliteerd en aangemoedigd worden om kennis te borgen en te delen ('kenniscultuur'). Uit voorgaande paragraaf 3.3 bleek dat (tussentijdse) resultaten bijvoorbeeld niet altijd consistent gerapporteerd worden en dat opgedane kennis tijdens netwerkmomenten niet steeds gecapteerd wordt. Door concreter de verwachtingen en doelen rond kennismanagement bij aanvang te formuleren kunnen hier verdere sprongen gemaakt worden. Dat is ook niet alleen zo voor individuele Deals, maar ook voor het delen van kennis tussen Deals onderling, of tussen lerende netwerken. Deelnemers moeten zich wel veilig voelen en gemotiveerd zijn om kennis te delen. In sommige Deals, bijvoorbeeld in het geval van gevoelige bedrijfsinformatie, werd er gekozen om in meer besloten werkgroepen aan de slag te gaan. In andere gevallen was het nodig om deelnemers te overtuigen van de meerwaarde van het delen van kennis. Het is verder ook aangewezen om aan te geven wie de kennisborging op zich neemt. Wie schrijft bijvoorbeeld de verslagen, rapporten of aanbevelingen en hoe en door wie wordt die informatie gevalideerd? Kwaliteit van kennisborging is ook een belangrijk aspect voor doorwerking. In sommige gevallen is training, opleiding of ondersteuning aangewezen.

Een tweede stap om kennismanagement te verbeteren is het voorzien van de juiste tools en digitale ondersteuning. Een aantal geïnterviewden gaven mee op de limieten van de huidige sharepoint ondersteuning van het Departement Omgeving te botsen om informatie en contactgegevens centraal te borgen en te delen. Hierdoor is men genoodzaakt om informatie (tijdelijk) op te slaan op een kennisdelingsomgeving van een externe projectfacilitator. Dit wordt als een belangrijke drempel gezien voor huidige en toekomstige Deals, en voor de uitwisseling van informatie tussen Deals onderling. Een performanter kennisdelingssysteem kan ook meer automatisatie toelaten, waardoor er bijvoorbeeld herinneringen gestuurd worden naar trekkers of initiatiefnemers wanneer de (tussentijdse) rapportage verwacht wordt.

Tot slot halen sommige trekkers ook aan dat ze andere vormen en kanalen van communicatie inzetten dan nu mogelijk binnen een platform van de Vlaamse Overheid. Het wordt als een meerwaarde gezien dat niet-overheidsactoren zoals vzw's of kennisinstellingen zelf actief een rol opnemen in kennisdeling en communicatie omdat andere doelgroepen op die manier bereikt worden. In één concrete Green Deal werd een grootschalige communicatiecampagne opgezet die gericht was op het bredere publiek. Dat is niet voor elke Deal mogelijk en gewenst, maar hier kan mogelijk wel inspiratie uit gehaald worden. In een andere Deal wordt dan weer gewerkt met specifieke werkgroepen waar ingezet wordt op communicatie van de resultaten naar actoren die niet in de GD zitten maar wel een rol hebben in de transitie. Deze manier van werken komt de doorwerking van GD resultaten zeker ten goede.

Doelgroepgericht communiceren is belangrijk, ook voor doorstroming naar politiek

De manier waarop informatie en ervaringen gecommuniceerd worden naar een bepaalde doelgroep is eveneens belangrijk voor de doorwerking. Vaak is er nog een vertaalslag nodig om in de veelheid aan informatie een aantal boodschappen te capteren. We maken een onderscheid in communicatie en doorstroming van kennis en praktijk voor beleidsactoren op het ambtelijk en het politiek niveau. Uit de gesprekken blijkt dat er op ambtelijk niveau meestal vrij goed ingezet wordt op communicatie van resultaten naar relevante beleidsactoren. De Green Deal website, de LinkedIn pagina, de nieuwsbrieven of zelfs een podcast zijn hiervoor geschikte kanalen. De trekker en vooral het inhoudelijk aanspreekpunt vormen een belangrijke schakel om doorwerking te voorzien, ook naar andere (beleids)actoren die niet direct betrokken zijn als deelnemer. Het is bij de geïnterviewde trekkers wel niet even duidelijk wie verantwoordelijk is voor ambtelijke beleidsdoorwerking van GD resultaten en in hoeverre hier actief mee aan de slag wordt gegaan. Dat is zeker het geval bij Deals waarvan het Departement geen trekker en/of inhoudelijk aanspreekpunt is.

Over de doorwerking en communicatie naar het politiek niveau is minder informatie beschikbaar. Nochtans is er bij de ondertekening meestal wel aandacht voor politieke aanwezigheid (typisch de bevoegde minister). In een aantal interviews komt naar boven dat die aanwezigheid en het engagement van een minister, samen met de media-aandacht, een boost kan geven en belangrijk is voor de zichtbaarheid van de Green Deal (bij online ondertekenmomenten tijdens corona is dit wel minder het geval). Tegelijk wordt ook aangegeven dat het moeilijk is om ruimte te vinden in de politieke agenda's om bij dit ondertekenmoment aanwezig te zijn. Dit lijkt ook minister afhankelijk te zijn. Los van het ondertekenmoment zijn er weinig signalen dat het politiek niveau op een actieve manier betrokken wordt in de uitvoering en het leerproces van een Green Deal. Het verder vertalen van vaak eerder technische informatie of praktijkervaringen naar aanbevelingen die voor een politiek niveau behapbaar of laat staan implementeerbaar zijn vergt ook expertise en tijd. Dit is zeker niet in alle Green Deals voorhanden. Men kan zich ook de vraag stellen of het altijd wenselijk en relevant is om het politieke niveau gerichter te betrekken, hetzij via een actievere deelname of aparte communicatieproducten. In elk geval is het aangewezen om tijdens de aanloopfase en opstart van een Green Deal goed na te denken of er een rol is voor politieke actoren binnen de Deal. Naargelang die behoefte kan dan actiever ingezet worden op doelgroepgerichte communicatie op politiek niveau. Hier ligt ook een rol voor het Loket om die doorwerking te faciliteren over Green Deals heen (bijvoorbeeld door de inzichten van meerdere Deals met gelijkaardige thematieken te bundelen).

Doorwerking in de tijd: aantal Deals denken na over een vervolgtraject

Nagenoeg alle trekkers geven aan dat het 'werk' na afloop van de Green Deal nog niet af is. Het netwerk dat ontstaan is tijdens de Deal wordt aangehaald als een belangrijke stap en voorwaarde voor verdere doorwerking na afloop van een Green Deal. Partners kennen en vinden elkaar om samen te blijven komen of in te stappen in een vervolgproject. De inzichten (en knelpunten) die uit de GD komen leveren inspiratie voor een natraject. Bepaalde trekkers gaven aan reeds nagedacht te hebben over mogelijke vervolgtrajecten. Zo kan bijvoorbeeld het inzicht dat een partner of kennis nu nog ontbreekt de weg openen naar een nieuwe samenwerking waar die actor ook deelneemt. Of er wordt nagedacht om het partnerschap te laten blijven samenkomen in de toekomst. Voor een tweetal Green Deals wordt concreet gedacht aan een nieuwe Deal, gebaseerd op de inzichten en knelpunten die uit de vorige samenwerking kwamen. In de meeste gevallen is men echter nog zoekend naar manieren en middelen om de opgedane kennis en partnerschappen levend te houden na afloop va de huidige Deal. Dit gaat vaak samen met een zekere bezorgdheid bij veel trekkers en/of initiatiefnemers over de langere termijn doorwerking van de GD resultaten. Afhankelijk van het type Deal en de positie en ruimte die de trekkers krijgen

in hun organisatie ziet men hierin nog een rol voor zichzelf. Een aantal respondenten geeft aan dat ondersteuning (bv. door het Loket) en/of inzicht in de mogelijkheden om na de afloop van de Deal verder met de resultaten aan de slag te gaan, nuttig kan zijn.

De performantie van het Green Deal instrument voor de transitie naar een duurzame economie: analyse van zes afgeronde Green Deals.

Breemeersch & Van Buyten (2024) voerden een evaluatie uit van de performantie van het instrument Green Deals met betrekking tot de transitie naar een duurzame economie. In een eerste stap werd na analyse van de literatuur vastgesteld dat het GD instrument wel degelijk een **systemisch instrument** is omdat 1) het focust op de vergroening van de economie in al zijn complexiteit en 2) het de juiste condities wil scheppen om verschillende partijen samen te brengen die dat normaal niet doen.

In de evaluatie van Breemeersch & Van Buyten (2024) werden zes afgeronde Green Deals[9] gescreend en bevraagd via 16 semi-gestructureerde interviews van trekkers en initiatiefnemers van de verschillende Deals. Er werd nagegaan in hoeverre de resultaten van de GDs tegemoetkomen aan de algemene GD doelstellingen en welke factoren hier toe bijdragen. Die GD doelstellingen kwamen tot stand door het samenbrengen en toepassen van verschillende theoretische kaders uit het duurzaamheids- en transitiedenken. Tijdens de interviews werd gepolst naar de factoren (zowel intern als extern[10]).

Tabel 4 geeft een overzicht van de doelstellingen en de Green Deals die onderzocht zijn in de evaluatie.

Doelstelling	Omschrijving	Deals die doelstelling halen
Creëren van bewustzijn	Verhogen van de zichtbaarheid, inzicht krijgen in de relevantie van een topic	1, 2, 3, 5 en 6
Capaciteitsopbouw	Nieuwe ervaringen en competenties verwerven door leren en experimenteren	1, 2, 5 en 6
Inspireren van deelnemers	Enthousiasme en toewijding tonen, positieve houding en gedrag ten aanzien van opportuniteiten, actie nemen	1, 2, 3, 5 en 6
Kennisopbouw	Verbreden en verdiepen van kennis, borgen en delen van kennis	allemaal
Netwerkvorming	Partnerschappen vormen, leggen van verbindingen met individuen of groepen	allemaal
Beleidsontwikkeling	Stimuleren van beleidsontwikkeling, verbetering of verandering, formuleren van beleidsaanbevelingen	1, 4, 5 en 6
Duurzaamheidswinst	Verhogen van de duurzaamheid van producten, diensten, processen of praktijken	allemaal

Tabel 4: Overzicht en omschrijving van de zeven Green Deal doelstellingen en de mate waarin die behaald worden voor zes GDs: 1) Gedeelde mobiliteit, 2) Circulair bouwen, 3) Bedrijven en biodiversiteit, 4) Huishoudelijke houtverwarming, 5) Circulair aankopen, en 6) Duurzame stedelijke logistiek. (op basis van Breemeersch & Van Buyten, 2024).

[9] Het gaat om 1) Gedeelde mobiliteit, 2) Circulair bouwen, 3) Bedrijven en biodiversiteit, 4) Huishoudelijke houtverwarming, 5) Circulair aankopen, en 6) Duurzame stedelijke logistiek.

[10] Een interne factor is bijvoorbeeld een actie van een deelnemer, of er financiering is toegekend of dat er werkgroepen en webinars zijn georganiseerd. Een externe factor is bijvoorbeeld het huidige regime of een contextfactor zoals de coronacrisis.

Uit Tabel 4 blijkt dat alle onderzochte GDs de doelstelling rond kennisopbouw, de vorming van partnerschappen en het genereren van één of andere vorm van duurzaamheidsimpact waarmaken. Ook hier geldt de belangrijke kanttekening dat die duurzaamheidsimpact niet (kwantitatief) is gemeten en getoetst aan een beginsituatie. Op één GD na hebben de Deals ervoor gezorgd dat er bewustzijn gecreëerd wordt onder de deelnemers en dat men gemotiveerd en enthousiast is en engagementen opneemt. In vier van de zes onderzochte Deals wordt bovendien ook aan capaciteitsopbouw gedaan en is er concreet aandacht besteed aan het formuleren van aanbevelingen voor beleid. Over het algemeen kan dus gesteld worden dat het GD instrument erin slaagt om belangrijke stappen te zetten in de transitie naar een duurzame economie. De meeste van de vooropgestelde doelstellingen die nodig zijn om hieraan te voldoen worden immers behaald. Er is geen enkele Green Deal die minder dan de helft van de doelen behaald.

De vierde GD in Tabel 4 (Huishoudelijke verwarming) scoorde wel minder goed dan de andere onderzochte Deals: de doelstelling 'creëren van bewustzijn', 'capaciteitsopbouw' en 'inspireren van deelnemers' werd niet behaald. Uit de evaluatie bleek dat dit niet zozeer aan de GD werking of de capaciteit en inzet van de trekker zelf lag, maar dat vooral aan de thematiek en de (politiek-maatschappelijke) context. Over houtverwarming bestaan veel gepolariseerde meningen. Er is een sterke kachellobby en het was moeilijk om op die manier een gemeenschappelijke basis onder de deelnemers en initiatiefnemers te vinden. Als gevolg is er geen enkele van de operationele doelstellingen behaald. Ook de timing bleek mee te spelen: door de energiecrisis was het politiek draagvlak nog beperkter waardoor een vermindering van houtstook te gevoelig lag. Nochtans was de capaciteit en ervaring er om politieke stimuli te geven en zijn er verschillende concrete beleidsaanbevelingen geformuleerd.

De auteurs formuleren op basis van de inzichten verworven uit de interviews een aantal aanbevelingen. We vatten een aantal relevante punten hieronder samen:
• Wat betreft de deelnemers kwam een sterke nood naar boven om meer energie te steken in **persoonlijke begeleiding** en advies op maat van deelnemers. Dit gaat hand in hand met een goede kennis van de noden van deelnemers en die beter af te stemmen op de doelen. Voor de meeste (maar niet alle) bevraagden moet hier tegenover een sterker commitment staan.
- **Trekkers** moeten van veel markten thuis zijn. Men moet kijken of ze de nodige competenties hebben om alle taken op zich te nemen (netwerk, communicatie, coaching,…), of waar er extra opleiding of ondersteuning van derden nodig is (bv. een moderator).
- Over de **financiering** is er consensus dat hier een meer transparante benadering nodig is. Schep klaarheid over de determinanten van financiering en maak duidelijk bij de start van een Deal wat de mogelijke financieringskanalen zijn.
- Zet meer in op een **progressief leertraject** van deelnemers. Dit gaat zowel over plenaire bijeenkomsten als werkgroepen. Verspreid de resultaten ook meer onder de deelnemers, zowel binnen Green Deals als over Deals heen. Voor dat laatste aspect zouden trekkers die rond een gelijkaardig thema werken vaker kunnen samenkomen.
-Verder wordt gesuggereerd om **impactmetingen** te integreren in de GD werking. Dat gebeurt bij voorkeur in de aanloop- en opstartfase van de Deal, zodat een nulmeting mogelijk is.
-Tot slot bevelen de auteurs aan om duidelijkheid te scheppen in het bottom-up aspect van het GD instrument. Doordat een aantal GDs van bovenuit worden aangestuurd heerst bij sommigen de perceptie dat het instrument eerder gericht is op top-down initiatieven.

3.5. REFLECTIE EN OVERKOEPELENDE CONCLUSIES

Voortbouwend op de observaties die uit de interviews komen, kunnen een aantal overkoepelende conclusies geformuleerd worden. Dit gebeurt voor elk van de vier onderzoeksvragen in deze evaluatie (3.5.1. - 3.5.4.). In paragraaf 3.5.5. wordt kort ingegaan op de bevindingen en conclusies die in eerdere evaluaties rond Green Deals in Vlaanderen (o.a. Breemeersch & Van Buyten, 2024 en Vlaams Planbureau, 2019) en Nederland (o.a. Gooskens et al., 2016) gedaan zijn.

3.5.1. Meerwaarde van de interventie door het GD Loket?

Met de ervaring die het Green Deal Loket heeft opgebouwd door het opzetten en begeleiden van reeds heel wat Deals, vormt het Loket ondertussen een vaste waarde voor het instrument. De trekkers geven aan dat het Loket aanspreekbaar is en degelijke ondersteuning biedt bij het opzetten van een nieuwe Deals en de (digitale) communicatie en disseminatie van de resultaten. De gesprekspartners beamen daarnaast dat het Loket leerrijke, zinvolle lerende netwerken organiseert, waar de trekkers van de lopende Deals op uitgenodigd worden. Voor de ene trekker zijn deze sessies interessanter dan voor de andere, afhankelijk van de competenties die ze reeds bezitten en de maturiteit van de Green Deal. Het Loket tekent ook steeds aanwezig op de stuurgroepvergaderingen die door elke individuele Deal worden georganiseerd, en vervullen zo hun rol bij de uitvoering van de Deals. Om een bijkomende kwaliteitsslag te maken, is uit de gesprekken naar boven gekomen dat het wenselijk is om de noden van de trekkers, verder te ondersteunen. Het gaat dan om e.g. het aanreiken van feedback en minimumvereisten voor de tussentijdse rapportages, ondersteuning van evaluatie- en monitoringsacties, en het capteren van algemene leerlessen met betrekking tot het trekken van een Green Deal. Tot slot wordt de externe procesbegeleiding die bij de opstart van enkele Deals wordt ingeschakeld door het Loket uiterst goed ontvangen en aangeraden te behouden.

3.5.2. Ervaring trekkers (en initiatiefnemers) bij het uitrollen van Green Deals?

Een Green Deal vraagt veel van de trekkers maar geeft ook voor de meeste trekkers veel terug. Uit de gesprekken blijkt dat vele trekkers een positieve ervaring hebben met de Green Deal. Ze halen voldoening uit de vele netwerken die opgebouwd worden, de aandacht voor de verduurzamingsthematieken en de acties die hierrond worden uitgevoerd,

De vele taken die bij een trekkersrol horen, vragen diverse competenties en ervaring met projectbeheer. Het samenstellen van een partnerschap, het afstemmen van concrete doelen voor en met de partners, het motiveren en opvolgen van acties van deelnemers, het organiseren van thematische evenementen en het verzekeren van de nodige middelen, horen namelijk allemaal tot de taken van een trekker. Uit de interviews blijkt dat de trekkers deze rol en de uitvoerigheid van een Green Deal herhaaldelijk onderschatten. De externe procesbegeleiding die bij enkele Deals wordt aangeboden via het Loket en bij andere Deals wordt gefaciliteerd door een initiatiefnemer of trekker, wordt dan ook steeds als zeer nuttig ervaren. Zoals eerder aangehaald, is inzetten op terugkomende leerlessen hieromtrent aangewezen.

De trekkers benadrukken dat deze rol, naast competenties, ook tijd vraagt om alle taken tot een goed einde te brengen. Om voldoende mankracht te kunnen inzetten, zijn vele Green Deals dan ook afhankelijk van een minimum aan middelen (VTE of financiering). Momenteel lijkt er in de lopende Deals geen ruimte te zijn bij de trekkers om acties van individuele deelnemers nauw op te volgen en individuele coaching van de deelnemers te voorzien. Dit geldt ook voor rapportage.

3.5.3. Leidt de interventie van GD Loket en trekkers tot de verwachte resultaten?

Nagenoeg alle gesprekspartners zijn het erover eens dat de Green Deal doorheen de jaren is uitgegroeid tot een waardevol instrument. In het bijzonder wordt gewezen op de meerwaarde ervan in het opzetten van partnerschappen die anders niet zouden zijn gevormd. Green Deals bieden een format waarbinnen partijen elkaar op vrijwillige basis kunnen ontmoeten, ervaringen delen en engagementen opnemen rond een specifiek vergroeningsthema. De gesprekspartners zijn doorgaans zeer tevreden over de gevormde partnerschappen en over de dynamiek die binnen de netwerken is ontstaan. Tegelijk ligt hier ook de grootste uitdaging voor de trekkers: netwerken opzetten, laten evolueren en dynamiseren. Het vereist de nodige mankracht en skills. Ze staan dan ook positief ten opzichte van de ondersteuning die vanuit het Loket geboden wordt onder vorm van lerende netwerken of (externe) procesbegeleiding. Toch blijft er de vraag naar meer en systematische ondersteuning op dit vlak, om tot betere resultaten te komen.

Ook op vlak van monitoring en rapportering van de uitvoering en (tussentijdse) resultaten van de Green Deals blijven behoeften bestaan. Meerdere trekkers geven aan hier slechts gedeeltelijk te kunnen aan voldoen wegens gebrek aan capaciteit of de nodige tools, en verwachten verdere ondersteuning van het Loket. Een terugkerende bezorgdheid is het gebrek aan visie rond de borging van de vele informatie, kennis, resultaten, knelpunten en leerervaringen na afloop van de Green Deal.

Dat de Green Deal is uitgegroeid tot een sterk merk, wordt onder andere duidelijk door de brede naambekendheid en de unieke positie naast het klassieke beleidsinstrumentarium. De gesprekspartners gaven aan dat er bewust wordt gekozen voor het instrument Green Deal als onderdeel van een verduurzamingsstrategie. Doorheen de jaren is een brede waaier aan thema's via dit instrument op de agenda gezet, tot tevredenheid van de trekkers. Toch leeft hier de bezorgdheid dat Green Deals mogelijk in het vaarwater van regulier beleid kunnen komen, wat tot verwarring of desinteresse van deelnemende partijen kan leiden. Ook te vage thematieken of te generieke doelen kunnen maken dat er onvoldoende aansluiting is met de leefwereld de deelnemers.

3.5.4. Doorwerking van Green Deals en beïnvloedende factoren?

De bevraagden antwoorden doorgaans positief op de vraag of het instrument Green Deals heeft gezorgd voor een vergroening van de economie binnen de thematiek van een individuele Deal. Hoewel de meesten 'meer impact' hadden willen zien, is er consensus over het feit dat er zeker stappen zijn gezet, hetzij in de vorm van kennisopbouw bij deelnemers, partnerschappen of het verhogen van de aandacht voor een bepaalde problematiek. Desalniettemin wordt er niet op een gestructureerde manier nagedacht over doorwerking of impact, waardoor het moeilijk is om gefundeerde uitspraken te doen. Om meer inzicht hierin te krijgen is minstens kennis nodig over de verwachtingen naar impact en de manieren om die elementen op te volgen tijdens en eventueel na afloop van een Deal. Impact gaat zowel over de kwaliteit van het proces als over het resultaat.

Uit de interviews blijkt dat er kwalitatieve partnerschappen worden gevormd en dat die cruciaal zijn om dingen in beweging te zetten. Dat blijkt uit de vele engagementen die opgestart en uitgevoerd zijn tijdens de looptijd van Deals. De kans op doorwerking en impact kan nog versterkt worden door de keuze van partnerschappen en doelgroepen (sectoren vs individuele deelnemers) nog beter af te stemmen op de Green Deal doelen en engagementen die opgenomen worden. Hier liggen vooral nog kansen om scherpere keuzes te maken in de aanloopfase van een Deal. Dat vergt tijd en een voldoende lange voorbereidingsfase om in te schatten op welk aspect van vergroening

men wil focussen binnen de Deal. Welk soort resultaten en acties beogen we, wie moet finaal aan de slag gaan met de resultaten en wat is hiervoor nodig?

Voldoende aandacht voor doelgroepgerichte communicatie en kennisborging kan doorwerking nog verder verhogen. Uit de gesprekken blijkt dat de kennis over het algemeen is toegenomen onder de deelnemers van de Green Deal. Het grootste knelpunt dat in deze context uit de gesprekken naar voren kwam is het ontbreken van een professioneel en performant kennismanagementsysteem. Hoewel er proefprojecten lopen voor een aantal individuele Deals is een structurele oplossing nodig voor huidige en toekomstige Deals. Daarnaast kan ook nog beter nagedacht worden over wie verantwoordelijk is voor kennisborging en doorwerking, wat soort informatie nuttig is en voor wie. Aandacht voor generieke leerpunten over individuele Deals heen en voor boodschappen naar politieke actoren komt de doorwerking ten goede.

Doorwerking hangt ook nauw samen met de kwaliteit van ondersteuning door het Loket, de trekker en het inhoudelijk aanspreekpunt. Er is brede consensus dat die ondersteuning essentieel en nuttig is. De verschillende rollen en taakinvulling blijken een minimale voorwaarde te zijn voor het goede verloop van een Green Deal. Meer nog, uit verschillende hoeken komt de vraag naar meer ondersteuning op maat, bij de financiering, bij de rapportering en monitoring, bij het (inhoudelijk) doorhakken van knopen en op het einde van een Deal met het oog op een vervolgtraject. Het verder professionaliseren van de huidige ondersteuning en inzet van competenties is een evidentie om de doorwerking naar GD actoren te verhogen. Dat geldt ook voor het verhogen van de competentie en het opleiden van de trekkers: deze investering werpt zijn vruchten af, ook na afloop van de Green Deal.

3.5.5. Bevindingen andere evaluatiestudies

Vlaanderen

Heel wat observaties uit de diepte-interviews in dit rapport komen ook op een of andere manier terug in de twee voorgaande evaluatiestudies van het GD instrument en de GD werking in Vlaanderen. Breemeersch & Van Buyten (2024) stelden vast dat de resultaten van zes afgeronde Green Deals[11] drie van de zeven vooropgestelde GD doelstellingen voor de transitie naar een duurzame economie waarmaken (zie ook Box in dit rapport). Dit gaat over de doelstelling kennisopbouw, de vorming van partnerschappen en het genereren van een duurzaamheidsimpact. Ook de doelstellingen 'creëren van bewustzijn' en 'enthousiasmeren van deelnemers' werd in vijf van de zes Deals bereikt. Deze conclusie is in lijn met de inzichten uit deze evaluatie: ook hier zijn alle geïnterviewden het er over eens dat partnerschappen én kennis gegroeid is tijdens de Deal, en dat er een of andere vorm van impact op vlak van duurzaamheid is. Ook in de eerste evaluatie (Vlaams Planbureau, 2019) kwam naar voor dat het samenbrengen van actoren rond een bepaalde thematiek een belangrijke meerwaarde was van het GD instrument. De kwaliteit van partnerschappen is cruciaal en blijft -mits de juiste condities- ook na de looptijd van de GD bestaan. Breemeersch & Van Buyten (2024) merkten wel op dat het fysiek bijeenkomen noodzakelijk is om die netwerken te vormen.[12]

Bij één van de Deals waren de doelstellingen rond 'bewustzijn creëren', 'enthousiasmeren van deelnemers' en 'capaciteitsopbouw door experimenteren' niet behaald. Uit de interviews kwam naar boven dat men bij de opstart van de Deal er eigenlijk niet in geslaagd was om draagvlak

[11] Het gaat om Gedeelde mobiliteit, Circulair bouwen, Huishoudelijke houtverwarming, Circulair aankopen, Bedrijven en biodiversiteit en Duurzame stedelijke logistiek.

[12] Deze vaststelling kwam er in het bijzonder doordat sommige Green Deals gestart zijn in de coronaperiode. Het online bijeenkomen komt de netwerkvorming niet ten goede.

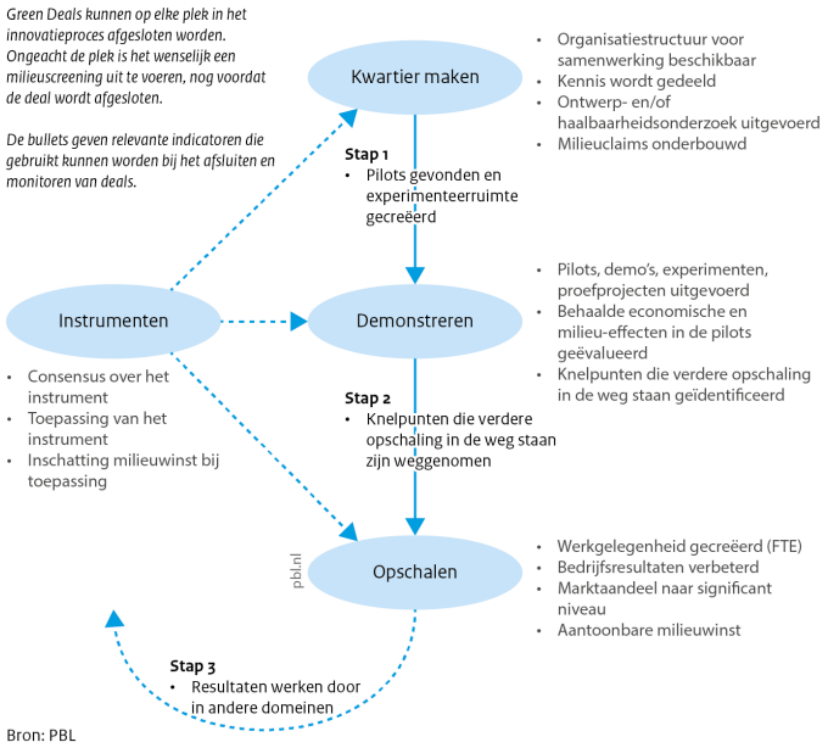
voor de doelstellingen te krijgen. De neuzen stonden niet voldoende in dezelfde richting. In een dergelijke context kan men de vraag stellen of de voorwaarden voor doorwerking en opstart van een Green Deal wel voldaan zijn. De lage instapvoorwaarden en engagementverklaringen van het instrument GD houden ook een risico in dat het instrument 'misbruikt' wordt, bijvoorbeeld om tijd te winnen en de focus te leggen op studiewerk eerder dan op het formuleren van concrete engagementen of acties. Enige waakzaamheid voor het Loket is hier dus aangewezen, in het bijzonder voor Deals die niet bottom-up ontstaan en/of waar nog weinig regelgeving aanwezig is. Uit die leerervaring kunnen lessen worden getrokken. In de huidige evaluatie kwam bijvoorbeeld naar boven dat net door het ontstaan van een regelgeving (zoals een verbod op pesticiden) actoren genoodzaakt zijn om in beweging te komen. Het instrument Green Deal kan dan ingezet worden om kansen bloot te leggen en om bedrijven en sectoren te ondersteunen.

Nederland

Nederland kent een langere geschiedenis van Green Deal werking dan Vlaanderen: de eerste GD startte daar in 2011. Het opzet van het GD instrument is in grote lijnen gelijkaardig aan die van Vlaanderen. Het zijn vrijwillige afspraken (convenantwerking) tussen de Rijksoverheid en maatschappelijke actoren om innovatie en verduurzaming te stimuleren. Onder meer door ervaringen en evaluatiestudies op niveau van het GD instrument (Gooskens et al., 2016) is de manier van werken doorheen de jaren bijgestuurd (Ganzevles et al., 2017). In de beginperiode werd bewust ingezet op kwantiteit en werden heel veel Deals afgesloten. Dat evolueerde naar minder Deals (strengere selectie) en meer aandacht voor het SMART formuleren van doelen. Toch is het aantal Deals in vergelijking met Vlaanderen hoog. In 2024 zijn totaal 238 Deals afgesloten met ongeveer 1800 partijen.[13] Volgens de website van de Rijksoverheid zal de laatste Deal eindigen in 2026.[14]

Eén van de knelpunten die in de evaluaties naar boven kwam was dat de duurzaamheidsimpact voor milieu en economie niet duidelijk was en ook niet voldoende werd opgevolgd of deel uitmaakte van de doelformulering (Gooskens et al., 2016; Ganzevles et al., 2017). Het monitoringssysteem dat opgezet is door de Rijksoverheid is geschikt om het procesmatige aspect op te volgen, en niet om duurzaamheidswinst te meten. Volgens Ganzevles et al. (2017) is het interessant om te kijken op welke plek in de innovatiecyclus de Deal en acties zich bevinden, en hier de indicatoren en gewenste effecten voor duurzaamheid op af te stemmen.

[13] Stand van zaken januari 2025
[14] Green Deals | RVO.nl



Figuur 3: Overzicht van de verschillende fasen in een innovatiecyclus toegepast op het instrument Green Deal in Nederland (Figuur overgenomen uit Ganzevles et al., 2017)

Figuur 3 toont een vereenvoudigde manier van het verloop van innovaties, toegepast op het Green Deal instrument. Vanuit 'onderzoek en ontwikkeling' doorlopen innovaties de fasen 'kwartier maken', 'demonstreren' en 'opschalen'. De meeste acties in de Nederlandse Green Deals bevinden zich in de fase van 'kwartier maken'. Acties zijn dan gericht op het uitwisselen van kennis en het uitvoeren van ontwerp- en haalbaarheidsstudies alvorens grote pilootprojecten op te zetten. Dat verloopt over het algemeen soepel en de gemaakte acties worden uitgevoerd. Een kleiner aantal acties willen de stap zetten naar het demonstreren van innovaties op het terrein. Dat verloopt moeizamer en duurt vaak langer dan ingeschat. Tot slot zetten een beperkt aantal acties echt in op opschaling. Deze bevinding komt ook voor een stuk naar boven in de analyse en evaluaties van Vlaamse Green Deals. De meeste acties van de onderzochte Deals lijken zich te bevinden in de eerste en in mindere mate in de tweede fase van innovatie. Slechts weinig Deals zijn sterk bezig met acties die knelpunten op bedrijfsniveau wegnemen om innovaties te gaan opschalen.

Ganzevles et al. (2017) geven aan dat het logisch is dat individuele Deals maar beperkt bijdragen tot een transitie, maar dat het belangrijk is dat er aandacht is voor het verbinden van de verschillende fasen van innovatie binnen en over Green Deals heen. De overheid moet op een geïntegreerde manier naar het GD instrument kijken met betrekking tot beleidsdoelen. Dat betekent concreter sturing geven bij aanvang van een Deal voor wat betreft de gewenste duurzaamheidsimpact en ook kijken naar een brede instrumentenmix om opschaling van kansrijke Deals te vergroten.

4 AANBEVELINGEN

Op basis van de resultaten en analyse van de verschillende Green Deals bestudeerd in dit rapport, kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. We maken een onderscheid tussen aanbevelingen op niveau van het Green Deal instrument en suggesties gericht naar de Green Deal werking, en in bijzonder de ondersteuning die geboden wordt door het Green Deal Loket binnen het Departement Omgeving.

Naar Green Deal instrument:

Behoud het instrument Green Deal

Door zijn kenmerken als systemisch netwerkinstrument, de vrijwilligheid en de faciliterende rol van de overheid, heeft het instrument Green Deals gedurende het voorbije decennium een unieke positie ingenomen naast het klassieke overheidsinstrumentarium. Deze evaluatie bevestigt de conclusie (Vlaams Planbureau, 2019) dat de Green Deals aanpak effectief een waardevolle toevoeging is, in het bijzonder om stappen te zetten in complexe maatschappelijke vergroeningstrajecten. We bevelen de Vlaamse overheid dan ook aan om de Green Deal werking verder te faciliteren en te ondersteunen. Het is een logische keuze dat Departement Omgeving hier een trekkende rol behoudt. Het palet aan duurzaamheidsopgaven is groot en het ontbreekt niet aan omgevingsthema's waarbinnen de inzet van dit instrument overwogen kan worden. Dit neemt niet weg dat ook andere entiteiten binnen of buiten het beleidsdomein een specifieke ondersteunende of trekkende rol kunnen opnemen.

Zorg ervoor dat Green Deals een sterk merk blijven

De bekendheid, de unieke positie van het instrument en de geboekte resultaten maken duidelijk dat Green Deals uitgegroeid zijn tot een sterk merk. We detecteerden wel een aantal signalen die deze positie op termijn kunnen ondermijnen. Valkuilen zijn onder andere het werken zonder duidelijke focus of rond een te brede problematiek, te weinig inspelen op de noden van de deelnemers, beperkte beschikbare capaciteit, onduidelijke positionering of te sterke interferentie met regulier beleid en het overbevragen van partners. We bevelen dan ook aan om bij de opzet van Green Deals potentiële valkuilen goed in kaart te brengen, de werking hierop aan te passen of te overwegen het instrument niet in te zetten als blijkt dat de risico's te groot zijn of de kans op doorwerking te klein. Streef naar kwalitatieve Deals die meerwaarde creëren en houd zo de reputatie van het merk hoog.

Zet het instrument in waar het de meeste meerwaarde en impact heeft

Het succes van een Green Deal hangt onder meer af van de ambitie, het partnerschap, de ingezette expertises, de concrete afspraken met en verwachtingen van de deelnemers. Uit de gesprekken komen signalen dat er niet altijd een even goede match is tussen deze sleutelfactoren, waardoor niet alle partijen meerwaarde van de Green Deal ervaren. We bevelen daarom aan om van bij aanvang duidelijk te onderzoeken in welke fase van de innovatiecyclus het onderwerp van de Green Deal zit, en vervolgens aan te geven wat de meerwaarde van de Green Deal hier kan zijn. Moet er in de eerste plaats ingezet worden op kennisopbouw, - deling en het aangaan van samenwerkingsverbanden of is er eerder nood aan concrete experimenten of demonstraties en het detecteren van knelpunten? Of kan een eerste stap naar opschaling gezet worden en zijn de partners en middelen die hiervoor nodig zijn aanwezig? Door de verdere aanpak, selectie van het type deelnemers en hun rol en acties maximaal hierop af te stemmen, komt er meer samenhang in het geheel van activiteiten, expertises en deelnemers. Losse eindjes, die minder relevant zijn voor de innovatiefase waarbinnen de Green Deal wordt ingezet, brengen uiteindelijk niet zoveel

bij in termen van doorwerking of impact. Merk op dat aandacht hebben voor de voorwaarden voor doorwerking, door de juiste combinatie van partnerschap, behoeften en doelen, timing en kwaliteit van acties, belangrijker is dan die impact meteen in cijfers te willen meten. In het bijzonder voor Deals die in de beginfase van de een transitie zitten is dit niet altijd mogelijk of wenselijk. Zoek naar verantwoording voor impact op een manier die het best past bij een individuele Deal.

Garandeer minimale capaciteit voor de trekkers

Het succes van Green Deals hangt ook samen met de inzet en competenties van initiatiefnemers, trekkers en inhoudelijk aanspreekpunten. Uit de bevragingen komt naar voor dat niet steeds de nodig geachte capaciteit (mensen, middelen, competenties) aanwezig is om de Green Deal op een kwalitatieve wijze uit te rollen. Het (tijdelijk) wegvallen van een trekker of het ontbreken van de nodige competenties kan maken dat de uitvoering traag verloopt of dat activiteiten niet worden gestart. Een (beperkte) ondersteuning vanuit de overheid of van initiatiefnemers buiten de overheid maakt een wereld van verschil. Een gratis lunch bestaat niet. Wij bevelen dan ook aan om duidelijk aan te geven welke capaciteit minimaal nodig is voor een goede uitvoering van een Green Deal. Het betreft hier zowel menskracht, financiële middelen (voor de opzet van activiteiten of voor procesbegeleiding) als opleiding. Uit het onderzoek valt af te leiden dat men met relatief beperkte middelen heel veel kan bereiken. Maar als deze minimale capaciteit niet kan worden gegarandeerd, lijkt het niet aangewezen om met de Green Deal van start te gaan.

Vertrek vanuit de rolverdeling, maar hecht ook waarde aan taken en competenties

De huidige rolverdeling in trekker/initiatiefnemers, GD Loket en inhoudelijk aanspreekpunt biedt een houvast en uniformiteit om de structuur van Green Deals op te zetten. In de praktijk omvatten die rollen een waaier aan taken en verantwoordelijkheden die niet altijd bij aanvang geëxpliciteerd worden en waarvan de competenties niet altijd onmiddellijk bij één persoon terug te vinden zijn. Schep hierin duidelijkheid door taken en competenties aan die rollen te koppelen en een dialoog te starten over de aanwezigheid van die competenties binnen de ruime groep van initiatiefnemers. Bekijk welke structuur en variant van de drieledige rolverdeling het best past, gegeven de doelen en beoogde impact van de Deal en expliciteer die in de Green Deal documenten (convenant). Benadruk naast de taken en competenties, ook het leertraject en de meerwaarde van de (tijds)investering.

Zet meer in op leren en evalueren voor resultaten en proces

De lerende aanpak staat centraal binnen een netwerkinstrument als Green Deals. Hou het instrument voldoende dynamisch na het opstartmoment, en sta open voor aanpassingen op basis van leerervaringen en voortschrijdend inzicht. Overweeg dat naast de resultaten ook het proces heel belangrijk is en dat trekkers baat hebben aan terugkoppeling over opgedane ervaringen op dit vlak. Voer een tussentijds evaluatiemoment in en stuur bij op resultaten (kennisopbouw, uitvoeren van acties,…) en proces (leren, samenwerken, experimenteren). Doelen, resultaten, activiteiten, partners en procesvoering kunnen wijzigen met het oog op een betere uitvoering en doorwerking van de Green Deal. Laat ook ruimte voor niet-beoogde resultaten.

Versterk leren over Green Deals heen

Bij de trekkers is er veel appreciatie voor de inbreng van expertise over de werking van Green Deals vanuit het Departement Omgeving. Ze gaan ervan uit dat de expertise is opgebouwd uit de vele leerervaringen die doorheen de jaren zijn opgedaan. Er worden vanuit het GD Loket reeds leerrijke lerende netwerken georganiseerd, waar trekkers van elkaar kunnen leren. Meerdere gesprekspartners verwachten dat de overheid deze functie verder actief opneemt en fungeert als expertisepool ten dienste van huidige én toekomstige Green Deal partners. Door te leren over

Green Deals heen en deze kennis aan te wenden in de ondersteuning van initiatiefnemers en trekkers, worden leerervaringen maximaal gevaloriseerd.

Naar de Green Deal werking vanuit het Departement Omgeving

Professionaliseer de ondersteuning aan trekkers en initiatiefnemers, van start tot afloop

Doorheen de jaren is de Green Deal werking sterk geëvolueerd en tussentijds bijgestuurd op basis van opgedane ervaringen en evaluaties. Deze studie reikt opnieuw een aantal elementen aan die kunnen helpen in de verdere professionalisering ervan. We focussen hier in het bijzonder op het Loket als facilitator en ondersteuner van Green Deals. We komen tot volgende aanbevelingen:

- Bouw voort op bestaande capaciteiten en **bestendig de loketfunctie binnen de werking van het Departement Omgeving**. Stel hiertoe de nodige mensen en middelen vrij zodat de werking op langere termijn verzekerd kan worden.
- Maximaliseer de impact van kwalitatieve Green Deals door **meer richting te geven en scherpere keuzes** te maken in de Deals die kunnen opstarten. Stel ook voldoende expertise ter beschikking (interne expertenpool en/of externe begeleiding) om tijdens de uitvoering en afloop van Deals bij te sturen en te ondersteunen richting natraject. Dit hangt samen met capaciteitsopbouw binnen het Loket.
- Stimuleer en faciliteer verdere **kennisdeling en -borging** binnen en tussen Green Deals. Voorzie hiervoor de nodige infrastructuur en knowhow die nodig is om informatie centraal te bewaren ook na het aflopen van een Deal.
- Blijf verder inzetten op **interne reflectie en leerervaringe**n van de ondersteuning aan trekkers en initiatiefnemers. Binnen het Loket is er reeds een goede evaluatiecultuur aanwezig om op regelmatige tijdstippen de werking bij te sturen en te evalueren. Behoud die reflex en communiceer dit ook naar stakeholders (geef zelf het goede voorbeeld om continu bij te leren).
- Ontwikkel een **visie rond monitoring en verantwoording** voor het instrument GDs. Wees bewust van de valkuilen die een te sterk doorgedreven procesmatige monitoring met zich meebrengen. Zet monitoring slim in om bij te leren en kennis te capteren, binnen en over Green Deals heen.
- Voorzie **minimale financiering** om kwalitatieve ondersteuning te kunnen bieden aan de trekkers en schep hier duidelijkheid en transparantie over.
- Evalueer en verbeter de werking en het gebruik van **ondersteuningsinstrumenten** zoals het managementprogramma en de online informatie-uitwisselingstool.

Hieronder gaan we dieper op deze aanbevelingen in.

Veranker het Green Deal Loket binnen de werking van het Departement Omgeving

Het faciliteren en ondersteunen van Green Deals blijft nodig en wordt zeer naar waarde geschat door initiatiefnemers en trekkers. Deze ondersteuning wordt momenteel geboden door het Green Deal Loket van het Departement Omgeving. Doorheen de jaren heeft interne capaciteitsopbouw op vlak van procesvoering, netwerking, communicatie, kennisdeling, managementtools, enz. ervoor gezorgd dat het Loket is uitgegroeid tot een uniek expertisecentrum binnen de Vlaamse overheid. De rol van het Departement Omgeving is hierbij belangrijk geweest, onder andere door het vrijstellen van mensen en middelen om de loketfunctie binnen de Green Deal werking mogelijk te maken. Voortbouwend op onze conclusie dat het instrument Geen Deal nog steeds een meerwaarde kan betekenen voor de vergroeningsthema's op vlak van Omgeving, is het wenselijk dat deze werking wordt verdergezet. Het kunnen terugvallen op een ondersteuningsstructuur, *i.c.* het Green Deal Loket, is hierbij cruciaal gebleken. We pleiten er dan ook voor dat het Departement Omgeving minstens huidige loketwerking bestendigt en aldus de reeds beschikbare expertise ten

dienste stelt van nieuwe initiatieven. We doen geen uitspraken over de gewenste grootte van deze expertenpool, maar willen wel wijzen op een goed evenwicht tussen de capaciteit van het Loket en het aantal en de breedte van de Green Deals waarvoor ondersteuning geboden wordt.

Kies een duidelijke focus

Verhoog de kans op succes en impact van Green Deals door te kiezen voor thema's waarvoor het instrument effectief een meerwaarde kan betekenen. We bevelen aan om een focus te kiezen, hierover helder te communiceren en deze effectief als selectiecriterium te hanteren. Het kiezen van een duidelijke focus moet vermijden dat er verwarring/overlap ontstaat ten opzichte van andere instrumenten, dat er gewerkt wordt rond een te brede (vage) problematiek of dat deelnemende partijen overbevraagd worden. Naast een goede themakeuze zal de kans op effectieve doorwerking ook toenemen naarmate er een betere match ontstaat tussen thematiek, doelen, deelnemende partijen en actoren buiten de Deal die impact kunnen uitoefenen Belangrijk hierbij is dat er van bij aanvang goed nagedacht wordt over de fase (incrementele stappen in het transitieproces) waarin het vergroeningsthema zich bevindt. Hierdoor wordt het duidelijker op welk niveau de verschillende deelnemers kunnen instappen en welke engagementen (acties, projecten) hier de meeste meerwaarde hebben. Hier zien we een belangrijke rol voor het Green Deal Loket in samenwerking met trekkers en de inhoudelijk aanspreekpunten weggelegd: zij zijn het best geplaatst om een 'regisseursrol voor thematieken' op te nemen.

Bied ondersteuning voor, tijdens maar ook na

De vorming van de juiste partnerschappen vergt inzet en tijd en stopt niet bij het ondertekenmoment. Ondersteun de trekkers/initiatiefnemers hierbij voldoende, ook na de opstart. Laat voldoende ruimte om de samenstelling van het netwerk te laten evolueren tot partnerschappen op maat van een GD. Wees voldoende kritisch en zorg voor een goede match tussen inhoud, doelen en deelnemende partijen. Vermijd de vorming van onnodig complexe partnerschappen, waarbij er onsamenhangende trajecten ontstaan en de meerwaarde van sommige deelnemers in vraag kan worden gesteld. Maak hierbij maximaal gebruik van opgedane ervaringen uit andere Green Deals.

Blijf inzetten op het begeleiden van de lopende Green Deals. De mate waarin begeleiding nodig is kan sterk verschillen tussen Deals. Uit de bevraging kwam naar voor dat procesbegeleiding in bijna alle gevallen wenselijk was. Deze kan intern worden opgepakt of uitbesteed. In beide gevallen wordt van het Loket verwacht dat leerervaringen worden gecapteerd en gedeeld tussen Green Deals. Het instrument van Lerend Netwerk leent zich hiertoe.

Verzorg ook het natraject. Om doorwerking te maximaliseren zou er ook op het einde van een Deal een reflectiemoment kunnen komen waar er gekeken wordt naar mogelijkheden om de resultaten van de Green Deal verder te zetten (verdiepen en/of verbreden van thema's en partnerschappen) en wat hiervoor het beste instrument of middel is. Vanuit sommige trekkers/initiatiefnemers is hier vraag naar.

Maximaliseer kennisdeling en -borging, ook over Green Deals heen

Maak verder werk van een cultuur om kennis te delen, te rapporteren en te borgen. Een vlotte informatiedoorstroming kan niet onderschat worden. Trekkers en inhoudelijke aanspreekpunten voelen de nood om hier meer en gerichter op in te zetten, maar het ontbreekt al te vaak aan capaciteit of instrumenten. Er is een duidelijke vraag naar ondersteuning vanuit het Green Deal Loket. Zet dus de inspanningen voort om een performant kennisdelingssysteem op te zetten, in ondersteuning van eigen werking en van de werking binnen en tussen de Green Deals.

Bekijk ook hoe knelpunten op vlak van vergroening beter kunnen worden opgepakt. Trekkers hebben niet steeds een duidelijk 'afzetpunt' bij de overheid of weten niet of ermee aan de slag wordt gegaan. Men kijkt hier niet alleen naar de inhoudelijke aanspreekpunten, maar ook het GD Loket kan hier een rol opnemen. Bijvoorbeeld door aan de slag te gaan met obstakels die vanuit meerdere Green Deals worden gesignaleerd.

Hou steeds in het achterhoofd voor welke doelgroep de kennis en leerervaringen bedoeld zijn. Denk voldoende na over doelgroepgerichte communicatie, zowel naar maatschappelijke, ambtelijke of politieke actoren, zowel binnen als over Green Deals heen. Gegeven de bewezen sterkte van het GD instrument voor wat betreft omgevingsthema's (partnerschappen, sterk merk,...) denken we dat het een opportuniteit is om leerervaringen van GDs actiever te communiceren naar het politieke niveau. Binnen het Departement is reeds veel ervaring om resultaten van onderzoeksrapporten of strategische projecten te vertalen. Trek deze ervaring ook door naar de Green Deal werking.

Ontwikkel een visie en capaciteit rond monitoring van doelen en impact

Op vandaag ontbreekt het aan richting in het monitoren of in kaart brengen van impact of doorwerking. Op een paar uitzonderingen na zijn de meeste trekkers en/of inhoudelijke aanspreekpunten vooral bezig met het operationele aspect en het onderhouden van de partnerschappen en de kennisopbouw. We bevelen aan dat het Loket reeds tijdens de aanloopfase van een Deal mee nadenkt op welke manier monitoring en doorwerking kan ingebouwd worden. Het Loket, en bij uitbreiding het Departement Omgeving, kan hier een sterkere regisseursrol in opnemen door de nodige knowhow en infrastructuur aan te bieden om die monitoring op een betekenisvolle manier te doen. Dat veronderstelt ook inzicht in nieuwere manieren van monitoring en verantwoording die meer eigen zijn aan een systemisch netwerkinstrument in de context van duurzame transities. Maak hier maximaal gebruik van de inzichten opgedaan binnen de Vlaamse Green Deals, maar vul deze aan met kennis uit bijvoorbeeld de methodiek van reflexieve monitoring[15] . Bij deze methodiek staat een lerende basishouding centraal en wordt een transitie-initiatief doorlopend bijgestuurd op basis van wat er geleerd wordt.
Definieer bij het ontwikkelen van een visie rond monitoring de gewenste functies (verantwoording voor impact, leren, evalueren, communicatie), het doelpubliek en vormen van rapportage. Een tussentijdse rapportering, gericht op intern leren, heeft andere monitoringsnoden dan een eindrapportering, gericht op verantwoording en leren en naar buiten.

Werk een transparante financieringsstrategie uit

Op vlak van financiering is er in eerste instantie nood aan meer transparantie. Het is niet altijd duidelijk wat gefinancierd kan worden, wie instaat voor de financiering, welke financieringsmechanismen er zijn en hoe hoog de financieringsbedragen dan wel zijn. We bevelen dan ook aan om een duidelijke financieringsstrategie uit te werken. Deze strategie kan uitgaan van de uitgangspunten dat er een minimale financiering nodig is voor opzet en uitvoering van Green Deals, en dat deze financiering prioritair ingezet wordt op procesbegeleiding en ondersteuning van de trekkers. Deze minimale financiering zou gegarandeerd moeten worden door de initiatiefnemers en/of Vlaamse overheid, zo niet kan de Green Deal niet opstarten.
Indien initiatiefnemers niet kunnen instaan voor de nodige financiering, zorgt het Departement Omgeving voor cofinanciering. We bevelen dan ook aan dat het Departement Omgeving een budget voorziet voor financiering van Green Deals, gericht op de minimale ondersteuning van Green Deals. Het Departement Omgeving werkt ook heldere toekenningscriteria uit in lijn met de

[15] https://www.vlaanderen.be/innovatienetwerk-overheid/verdere-inspiratie/innovatie-monitoren-en-evalueren

financieringsstrategie. Indien financiering nodig blijkt voor de uitvoering van projecten dienen andere middelen te worden aangesproken.

Evalueer en verbeter de werking en het gebruik van ondersteuningsinstrumenten

Om beter tegemoet te komen aan de noden tot begeleiding van de trekkers en opvolging van de Green Deals, is het aangewezen om de bestaande ondersteuningsinstrumenten onder de loep te nemen. Waar zijn aanpassingen nodig of hoe kan de toepassing ervan verbeterd worden? We denken hier in eerste instantie aan het managementprogramma. Bedenk hoe dit programma in het licht van bovenstaande aanbevelingen (vb. op vlak van focus, monitoring, financiering…) aanpassingen vereist en hoe dit dan beter als begeleidingsinstrument kan worden ingezet. Daarnaast vereist een degelijke ondersteuning van monitoring en kennisborging de nodige aandacht. Maak echt werk van een goed functionerend digitaal uitwisselingsplatform (zoals een Sharepoint omgeving) om kennis te borgen en de monitoring in praktijk te kunnen brengen en te beheren.

REFERENTIES

Breemeersch D., & Van Buyten J. (2024). *The Flemish Green Deal instrument in the transition to a sustainable economy: a case study analysis*.

De Peuter B. (2007). *Handleiding beleidsevaluatie*. Handleiding beleidsevaluatie Bart De Peuter.pdf

Departement Omgeving (2025). *Green Deals in Vlaanderen.* *https://www.omgeving.vlaanderen.be/nl/greendeal*

Ganzevles, J., van Oorschot, M., Henkens R. en Potting J. (2017). *Green Deals: van ruimte maken naar richting geven*. Tijdschrift Milieu Milieu 3 2017.indd

Gommers, A. (KENTER), Wittebolle, L. (SuMa Consulting) (2022), *Methodologische uitbouw van een monitoring- en evaluatiesysteem om de impact en doorwerking van onderzoeksresultaten te meten*, uitgevoerd in opdracht van het Vlaams Planbureau voor Omgeving.

Gooskens B. J. F., van Mil B. P. A. en P. Modderman (2016). *Evaluatie Green Deals*. Eindrapport. Kwinkgroep. 93p

Griniece E., Angelis J., Reid A., Vignetti S., Catalano J., Helman A., Rami M.B., Kroll H. (2020). *Guidebook for Socio-Economic Impact Assessment of Research Infrastructures.* Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.3950043

Vlaams Planbureau voor Omgeving (2019). *Evaluatie van het Green Deal instrum*ent.

Vlaamse Regering (2024). *Vlaams Regeerakkoord 2024-2029*.

BIJLAGEN

OVERZICHT DIEPTE-INTERVIEWS

Tabel 2: Overzicht van de 13 semi-gestructureerde diepte-interviews

Organisatie	Naam	Green Deal	Rol	Datum
PCS (Proefcentrum voor Sierteelt)	Sandy Adriaensens	Natuurlijke tuinen	Initiatiefnemer	04/09/2024
VEKA	Sven Claeys	Klimaatvriendelijke koeling	Trekker	20/08/2024
Departement Omgeving	Kristof Rubens	Eiwitshift op ons bord	Trekker	05/09/2024
KU Leuven	Ines Cottignie	Eiwitshift op ons bord	Initiatiefnemer	30/08/2024
IDEA Consult	David Nassen	Sportdomeinen	Trekker	23/07/2024
OVAM	Sarah Risch	Anders verpakt	Trekker	08/08/2024
Departement Zorg	Sofie Desmet	Duurzame zorg	Trekker	23/08/2024
Vzw Wijdelen	Nicolas Delbaere	Huren en delen	Trekker	31/07/2024
De Vlaamse Waterweg nv	Christophe Bruglemans	Binnenvaart	Trekker	21/11/2024
Natuurbuur	Helen de Weser	Natuurinclusieve parkeerterreinen	Trekker	22/10/2024
VVOG	Filiep Bouckenooghe	Sportdomeinen/ Natuurinclusieve Parkeerterreinen	Initiatiefnemer/ Deelnemer	10/10/2024
GD Loket van het Departement Omgeving	Arne Daneels, Els Van Hover, Katrijn Coeckelberghs	n.v.t.	Ondersteuning en facilitatie	16/07/2024
Transition Stories	Tessa Bogers	n.v.t.	Procesbegeleiding	16/10/2024

GENERIEKE INTERVIEWLEIDRAAD

1) **Opstartfase Green Deal**
   a) Hoe is het idee van deze GD ontstaan?
      i) Idee vanuit een administratie, vanuit sector, bottom-up…?
      ii) Opstart moeizaam of vlot verlopen? Hoeveel tijd heeft dit ongeveer in beslag genomen?
      iii) Hoe is communicatie verlopen?
   b) Rol coördinator?
      i) Vanaf wanneer betrokken binnen de GD?

ii) Voldoende financiering voor takenpakket?
iii) Duidelijke afspraken bij opstart? Heldere taakverdeling?

c) Wisselwerking met GD loket?
i) Wat was hun rol bij de opstart van deze GD? Hoe is samenwerking en begeleiding verlopen? Goed aanspreekpunt voor ondersteuning?
ii) Duidelijk wat kon binnen instrument van GD?

d) Opmaak doelstellingen?
i) Hoe is het proces verlopen?
ii) Bewuste keuzes gemaakt (onderscheid LT en KT,…) ?
iii) Welke inspraak heeft hier plaats gevonden? Actieve rol trekkers?

e) Samenstelling partnerschappen binnen GD evenwichtig?
i) Hoe verschillen tussen type deelnemers bepaald? Wat zijn de verschillen tussen de verschillende rollen?
ii) Makkelijk partners te vinden/ te selecteren?
iii) Sector vertegenwoordigd? Voldoende grote/kleine spelers? Voldoende 'doeners'? Vooral 'niche' spelers?
iv) Juiste 'competenties' aanwezig?
v) Zijn er drempels die potentiële ondertekenaars hebben tegen gehouden (financiering, inhoudelijk of iets anders) om deel te nemen aan de GD?

2) **Uitvoeringsfase Green Deal**

a) Tussentijdse resultaten?
i) Heb je het gevoel dat er veel gebeurd is binnen deze GD? Voornamelijk kennisuitwisseling of uitvoering van concrete acties?
ii) Wat wordt momenteel bijgehouden? Worden de acties ikv de doelstellingen op KT gemonitord? En deze op LT?
iii) Zijn er reeds wijzigingen aangebracht aan doelstellingen (KT of LT) op basis van voortschrijdend inzicht?
iv) Rapportering: reeds tussentijdse rapporten opgeleverd? Is ballast hiervan in verhouding? (Voor coördinator en voor deelnemers?)

b) Kennisdeling binnen GD?
i) Succes ontmoetingsdagen?
(1) Aantal samenkomsten? Aantal deelnemers? Praktische organisatie?
(2) Hoe wordt hier inhoudelijke invulling aan gegeven?
(3) Reacties hierop? Duidelijke meerwaarde en uitwisseling info?
ii) Informatie uitwisseling via website, blog,… veel reacties op? Veel lezersaantallen?

c) Is het een GD die leeft? Voldoende animo bij deelnemers?
i) Zijn er constant contacten of activiteiten? Worden er veel vragen gesteld? Of is ieder eerder in de schaduw zijn eigen acties aan het uitvoeren?
ii) Zijn er piekmomenten binnen deze GD? (Wat zijn deze dan, wat is de aanleiding hiervoor?)

3) **Resultaten Green Deal**

a) Heeft de GD impact gehad op de competenties van de deelnemers? Hebben deelnemers iets bijgeleerd?
i) Langdurig effect op bedrijfsvoering? LT effect op gehele sector?
ii) Uitgevoerde acties LT effect? Of slechts voornamelijk éénmalig?

b) Behalen van de doelstellingen?
i) Kan je nu al inschatten welke doelstellingen gehaald zullen worden en welke niet?

ii) Welke externe factoren spelen een rol in het halen van doelstellingen?
iii) Eindrapportering? Welke informatie zal opgenomen worden?

c) Gemiste kansen binnen GD?
i) Naar acties toe? Naar deelnemers toe?, ...?
ii) Zijn er gebreken naar boven gekomen? Welke?

d) Doorstroming naar beleid?
i) Is er een inhoudelijk aanspreekpunt dat reeds inzet op doorstroming naar beleid of is er effect op de sector met lessons learned, naar jullie aanvoelen tot nu toe?

e) Vervolg GD?
i) Tevredenheid deelnemers?
ii) Ideeën/ vragen voor een vervolg al naar boven gekomen?

4) **Instrument Green Deal**

a) Wat is jouw ervaring met samenwerking met GD loket?
i) (opstartfase reeds besproken)
ii) Opvolging door loket tijdens uitvoeringsfase? Meer betrokkenheid gewenst?
iii) Meerwaarde/ervaringen lerende netwerken tussen trekkers?

b) Heeft deze GD impact gehad op het vergroenen van de economie?
i) Wat ziet u onder de term 'groene economie'? En de deelnemers?
ii) Dragen de doelstellingen binnen deze GD bij? En de doelstellingen binnen het instrument GD aan de vergroening van de economie?
iii) Zou de sector ook 'acties' ondernomen hebben zonder de GD?

c) Is instrument GD een 'sterk merk'?
i) Hadden deelnemers hier reeds van gehoord?
ii) Was GD het juiste instrument voor deze thematiek?
iii) Zijn andere partijen die niet deelnemen aan de GD, ook reeds aan de slag gegaan?
iv) Zou je nogmaals met een GD beginnen? Of eerder een andere vorm van samenwerking?

d) Dragen de Green Deals bij aan het in kaart brengen van de drempels en oplossingen voor de duurzaamheidstransities?
i) Worden deze vertaald naar beleidsaanbevelingen en komen deze terecht bij de juiste beleidsmedewerkers?
ii) Worden deze opgepikt binnen de bedrijfsvoering van betrokken actoren?

e) Nog tips voor succespunten of verbeterpunten richting toekomstige GDs?