



**shifting
economy.brussels** 

ENSEMBLE, VERS L'ÉCONOMIE DE DEMAIN
SAMEN OP WEG NAAR DE ECONOMIE VAN MORGEN



GREEN DEAL VOOR EEN EMISSIEARME STADSLOGISTIEK IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST TUSSENTIJD'S RAPPORT 2026

Lebeau, P., Strumane, N., Bernier, D.

15 september 2026

Inhoudsopgave

Inleiding en leesgids	3
Situering van Cyclus 2	4
Doelstellingen van de Green Deal	4
Leden en engagementen	5
Best practices	6
Evenementen en werkgroepen.....	7
Stuurgroep: bestuur en vertegenwoordiging.....	8
Tussentijdse evaluatie van de engagementen.....	10
Stand van zaken van de engagementen	10
Belangrijkste belemmeringen	11
Factoren die de implementatie ondersteunen.....	12
Feedback over de Green Deal.....	15
Aanbevelingen voor overheidsinstanties.....	16
De eerste resultaten	18
Succes per type actie.....	19
Succes in functie van de complexiteit van het engagement.....	20
Succes volgens belangrijke succesfactoren.....	20
Conclusie.....	22

Inleiding en leesgids

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest streeft ernaar om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn en tegelijkertijd de luchtkwaliteit aanzienlijk te verbeteren. Om deze doelstellingen te bereiken, heeft de Gewestregering ambitieuze streefcijfers vastgesteld op verschillende beleidsterreinen. Goederenvervoer speelt een sleutelrol in deze transitie door middel van een reeks maatregelen die zijn vastgelegd in het Gewestelijk Mobiliteitsplan, de 'Low Emission Mobility Strategy' en de 'Shifting Economy Strategy'.

De Green Deal voor emissiearme stadslogistiek draagt bij aan deze beleidskaders door specifiek aandacht te besteden aan de dimensie van goederenvervoer binnen de stedelijke mobiliteit. De overkoepelende doelstelling is om pioniers op gebied van emissiearme stadslogistiek samen te brengen, te ondersteunen en onder de aandacht te brengen, met de ambitie om het bredere bedrijfsleven in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest te inspireren.

De Green Deal is opgebouwd rond cycli van twee jaar. Binnen dat tijdschema voeren de ondertekenaars concrete en ambitieuze acties uit die bijdragen aan de Green Deal. Een eerste cyclus van twee jaar werd gerealiseerd tussen 2023 en 2025. Dit resulteerde in de publicatie van een tussentijds verslag in 2024 en een [eindverslag in 2025](#). Momenteel loopt een tweede cyclus, van 2025 tot 2027. We zijn dan ook verheugd dit tussentijds verslag van cyclus 2 te kunnen presenteren. In 2027 zal een eindverslag worden gepubliceerd om de huidige cyclus af te sluiten en de algemene resultaten van de leden te evalueren.

Dit verslag dient te worden gezien als een tussentijdse update van de engagementen die de Green Deal-leden hebben genomen. Het is gebaseerd op diepgaande interviews die individueel met elke deelnemende organisatie zijn gehouden. Ter ondersteuning van dit proces is in overleg met de stuurgroep een gestructureerde vragenlijst opgesteld. De interviews boden niet enkel de gelegenheid om de voortgang van de engagementen te kennen, maar ook om uitdagingen, ondersteuningsbehoeften en mogelijkheden voor samenwerking in kaart te brengen.

De resultaten bevestigen de grote betrokkenheid van de leden. Ze wijzen ook op het ontstaan van verschillende veelbelovende samenwerkingsverbanden en innovatieve initiatieven die de toegevoegde waarde illustreren van het samenbrengen van diverse belanghebbenden rond een gezamenlijke ambitie voor duurzame stadslogistiek.

Dit rapport bestaat uit drie delen. Het eerste biedt een overzicht van Cyclus 2 en de organisatie daarvan. Het tweede deel geeft de belangrijkste bevindingen uit de tussentijdse interviews weer. Het laatste deel richt zich op de eerste succesvol gerealiseerde engagementen en geeft enkele eerste geleerde lessen weer.

Wij wensen u veel leesplezier.

Situering van Cyclus 2

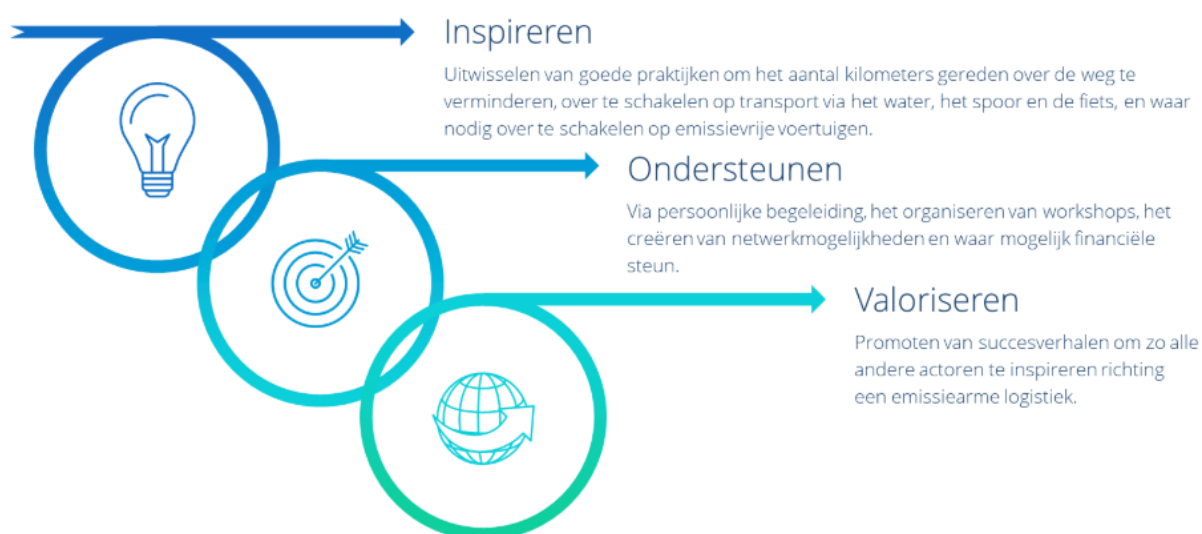
Doelstellingen van de Green Deal

De Green Deal voor een emissiearme stadslogistiek is opgebouwd rond drie elkaar aanvullende pijlers, zoals weergegeven in figuur 1.

De eerste pijler richt zich op het opbouwen van een gemeenschap. Door organisaties uit verschillende sectoren en met verschillende achtergronden samen te brengen, streeft de Green Deal ernaar een netwerk te creëren van koplopers die bereid zijn **ervaringen, successen en geleerde lessen te delen**. Door deze uitwisseling kunnen leden elkaar inspireren en innovatieve benaderingen van stedelijke logistiek verkennen.

De tweede pijler richt zich op het ondersteunen van de uitvoering. Inspiratie alleen is niet voldoende om verandering teweeg te brengen. Leden van de Green Deal worden daarom tijdens de uitvoering van hun engagementen **ondersteund door middel van individuele opvolging, netwerkmogelijkheden en gerichte evenementen**. Deze activiteiten helpen leden betrokken te blijven, synergieën te identificeren en samenwerkingen met andere deelnemers te ontwikkelen.

Figuur 1. De drie pijlers van de Green Deal



De derde pijler richt zich op het **onder de aandacht brengen van succesverhalen**. Hiermee tonen we aan dat duurzame oplossingen voor stedelijke logistiek in de praktijk kunnen worden geïmplementeerd. Hiermee streeft de Green Deal er niet alleen naar om de huidige leden te ondersteunen, maar ook om nieuwe organisaties aan te moedigen deel te nemen aan toekomstige cycli. Er worden talrijke best practices gepubliceerd om deze succesvolle projecten te documenteren. De Green Deal-gemeenschap wordt ook gestimuleerd om hier actief aan deel te nemen en via verschillende kanalen hun eigen succesverhalen te delen. Voor deze communicatie maken we gebruik van LinkedIn, met een groep gewijd aan de Green Deal die inmiddels 275 leden telt. Daarnaast versturen we

elk kwartaal een nieuwsbrief naar 370 abonnees. Deze groeiende cijfers tonen aan dat het bereik verder gaat dan enkel de leden van de Green Deal.

Leden en engagementen

De tweede cyclus van de Green Deal brengt 88 ondertekenaars samen. Twee extra ondertekenaars – VPD en CEBEO – sloten zich eind 2025 aan. Daarentegen heeft KGS zijn verbintenis opgezegd omdat het bedrijf zijn activiteiten heeft stopgezet. En La compagnie des tuytauteurs veranderde zijn naam in Pipecare.

De actuele lijst van ondertekenaars omvat AB-InBev – Anderlecht – Archipelago – Artfood – BCLF – BILMO - Be-Here - Belex Air Freight - BePark - BILMO - BKH Transport - Bleen - bpost - Brussel Economie en Werkgelegenheid – Brussel Leefmilieu - Brussel Mobiliteit - Caba Jette - Cargo Velo - CEBEO - Chirec - Citydepot - citydev.brussels - Clem - Colruyt Laagste Prijzen - Comeos - Coventuris - OCMW van de Stad Brussel - CSD - Cyclecure - Cyclo - Dott - Duferco Logistiek - eFarmz - Embuild - Espaces Mobilités - Eurovia - Febetra - Freddy met Curry - Frigo Loco - Gemeente Vorst - GLS - Grafik - Grooteiland - Groupe One - Holcim - Hooba - IKEA - Kone - La Monnaie - Last Link - Les chercheurs d'air - Les petits riens - Linked Farm - Lucien - MCA recycling - Möbius Benelux - Monkey Donkey - Multipharma - Mute Garage - Nowa Market - Pipecare - POLIS - Haven van Brussel - Proximus - Recyclo - Remorquable - SD Road - Shipit - Sibelga – Smile Kombucha - SPRB - St Gilles - Stalem - Stevens Recycling - Sugg - TCO service - Terroirist - The New Drive - Today – Traject - Tri-ViZor - Urbeez - Urbike - Van Moer Logistics - Veolia - VIMAR srl – VPD Logistics – VUB.

Deze ondertekenaars vertegenwoordigen een zeer divers ecosysteem van overheidsinstanties, logistieke spelers, detailhandelaren, dienstverleners en innovatieactoren. Hun diversiteit wat betreft organisatiegrootte, economische sector en rol binnen de logistieke keten wordt nader beschreven in de [overeenkomst van de tweede cyclus van deze Green Deal](#).

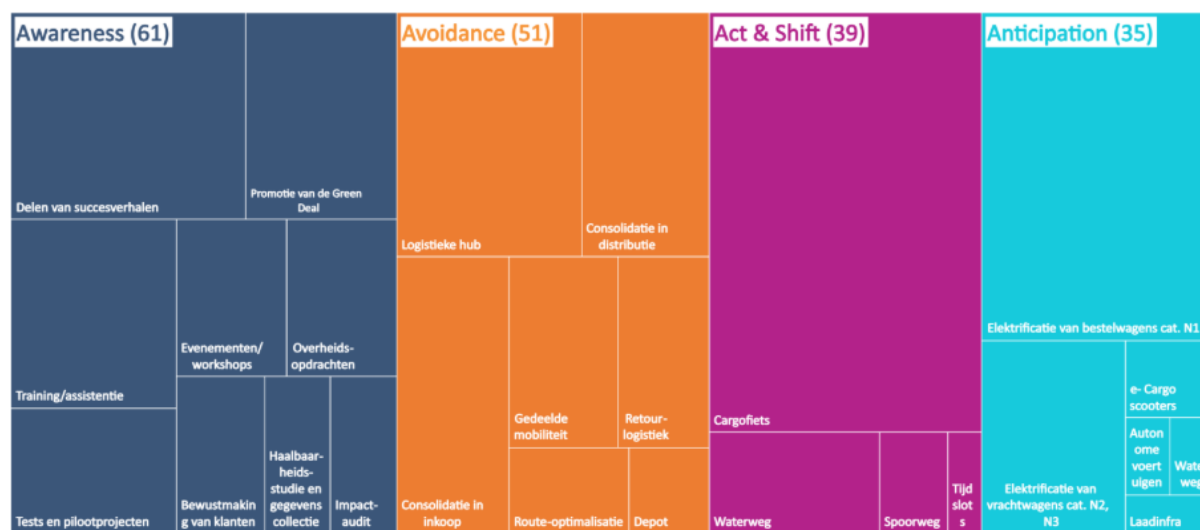
Samen hebben deze organisaties 186 engagementen geformuleerd. Deze engagementen zijn ingedeeld volgens de vier pijlers van duurzame stedelijke logistiek (het „4A-kader“) en verder onderverdeeld in meer gedetailleerde subcategorieën, zoals weergegeven in figuur 2.

Verder in dit rapport analyseren we hoe deze 186 engagementen zich sinds hun ondertekening hebben ontwikkeld. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan de voortgang ervan, de belemmeringen waarmee de leden te maken hebben gehad en de factoren die een succesvolle uitvoering hebben ondersteund.

Deze indeling biedt ook een nuttige manier om vast te stellen welke organisaties bijdragen aan elk type engagement. Een volledig overzicht is te vinden in de

[overeenkomst van cyclus 2](#), waarin elke engagement zowel per organisatie (bijlage 1) als per categorie engagementen (bijlage 2) wordt gepresenteerd.

Figuur 2: Overzicht van engagementen per 4A-categorie en subcategorie



Best practices

Om de hierboven gepresenteerde categorieën van engagementen verder te illustreren, is een reeks [voorbeelden van best practices](#) gepubliceerd en gedeeld via de [Green Deal-groep op LinkedIn](#) en de website van Leefmilieu Brussel.

Het doel van deze voorbeelden is om succesvolle initiatieven van Green Deal-leden onder de aandacht te brengen en tegelijkertijd inspiratie te putten uit innovatieve projecten die elders in Europa zijn ontwikkeld. Door praktische ervaringen te belichten, willen we met deze casestudies organisaties inspireren die soortgelijke acties binnen hun eigen activiteiten overwegen.

De huidige verzameling van *best practices* omvat volgende voorbeelden:

Awareness (Bewustwording)

Binnen de Green Deal-gemeenschap presenteert de Belgische Federatie voor Fietslogistiek (BCLF) haar jaarlijkse Fietslogistiekbarometer, die een overzicht biedt van de ontwikkeling van de fietslogistieke sector in België.

Uit Nederland wordt het Thuiswinkel-initiatief aangedragen als voorbeeld van hoe certificeringsregelingen duurzamere e-commercepraktijken kunnen stimuleren.

Avoidance (Vermijding)

Het Koninklijk Theater La Monnaie illustreert hoe de impact van logistiek kan worden verminderd door de opslagfaciliteiten voor decorstukken dichterbij Brussel te brengen, waardoor transportafstanden en verkeersopstoppen in en rond de stad worden verminderd.

Uit Parijs laat het concept van het ‘omgekeerde gebouw’ van Sogaris zien hoe parkeergarages kunnen worden omgevormd tot stedelijke logistieke knooppunten, waardoor het gebruik van schaarse stedelijke ruimte wordt geoptimaliseerd.

Act & shift (Handelen & Veranderen)

De ervaring van Cargo Velo toont aan welke bijdrage fietslogistiek kan leveren aan duurzamer stedelijk vrachtvervoer.

Het voorbeeld van Fludis in Parijs benadrukt het potentieel van het combineren van binnenvaart met fietslogistiek voor last-mile-leveringen, en illustreert hoe vrachtstromen die traditioneel over de weg worden vervoerd, met succes kunnen worden verschoven naar meer duurzame vervoerswijzen.

Anticipation of new technologies (Anticiperen op nieuwe technologieën)

De ervaring van Colruyt met de elektrificatie van koelwagens in Brussel illustreert de overgang naar een emissievrije bezorgvloot.

Evenzo toont het voorbeeld van Breytner & Innocent in Nederland de haalbaarheid aan van de elektrificatie van zwaar vrachtvervoer, waaronder vrachtwagens van 50 ton.

Momenteel bereiden we aanvullende *best practices* voor van KONE/Hooba/Urbike, CityDev/Port of Brussels, IKEA, Veolia en Vimar, gebaseerd op de resultaten tijdens cyclus 2. Deze zullen worden gepubliceerd via de communicatiekanalen van Leefmilieu Brussel en de Green Deal-groep op LinkedIn, met als doel inspiratie te bieden aan organisaties met interesse in het implementeren van soortgelijke oplossingen.

Evenementen en werkgroepen

Naast *best practices* wil de Green Deal haar leden **inspireren en ondersteunen** via een reeks evenementen die worden georganiseerd door de Green Deal zelf of door deelnemende organisaties.

De volgende evenementen werden door de Green Deal en/of haar leden georganiseerd tussen de start van cyclus 2 en de zomer van 2026:

- 9 september 2025: kick-off, plenaire sessie, ondertekening van engagementen en netwerken, georganiseerd door de Green Deal
- 12 november 2025: Inhoudiging van de nano-hubs bij de Park & Ride-faciliteit in Roodebeek, georganiseerd door de VUB
- 19 november 2025: Regionale Commissie voor Vrachtmobiliteit (CRM) over binnenwateren en bouwlogistiek, georganiseerd door Brussel Mobiliteit
- 26 november 2025: Jaarlijkse POLIS-conferentie in Utrecht
- 26 november 2025: Road 33-evenement en presentatie van de BCLF-barometer

- 28 januari 2026: Webinar „Elektrificatie van bedrijfsvoertuigen en dimensioneren van laadinfrastructuur”, georganiseerd door Sibelga
- 5 februari 2026: Workshop over het bundelen van afvalinzameling, bij MCA, georganiseerd door de Green Deal
- 31 maart 2026: Mobiliteitssalon voor bedrijven, met de presentatie van lichte voertuigen, georganiseerd door Brussel Leefmilieu en Brussel Mobiliteit
- 27 april 2026: Regionale Commissie voor Vrachtmobiliteit over de elektrificatie van vrachtwagens en bestelwagens en bezorgzones, georganiseerd door Brussel Mobiliteit
- 18 mei 2026: Webinar „Good Food Meets the Green Deal”, georganiseerd door de Green Deal
- 20 mei 2026: Elektrificatie van wagenparken en zware voertuigen, georganiseerd door Sibelga, in samenwerking met The New Drive
- 4 juni 2026: Urban Delivery Fresk en Green Deal Urban Logistics Afterwork, georganiseerd door Bleen
- 18 juni 2026: Vierde editie van de Urban Logistics Innovation Day, georganiseerd door POLIS
- 30 juni 2026: Mobiliteitsmasterclass "Autonome stedelijke logistiek: van theorie naar praktijk op straat", georganiseerd door Espaces Mobilités

In de tweede helft van 2026 staan nog verschillende evenementen op het programma. Het belangrijkste daarvan is het tussentijdse evenement van cyclus 2, georganiseerd door de Green Deal op 6 oktober 2026 bij Embuild.

Naast het bieden van inspiratie streeft de Green Deal er ook naar de **samenwerking tussen de leden te bevorderen**. Hiervoor zijn verschillende thematische werkgroepen opgericht:

- 14 oktober 2025: Werkgroep Voedsellogistiek
- 13 januari 2026: Werkgroep Bouwlogistiek
- 2 februari 2026: Werkgroep Overheidsopdrachten
- 16 april 2026: Werkgroep ‘Opladen buiten het depot’

Deze werkgroepen blijven actief en er zijn al verschillende vervolgbijeenkomsten gepland om de besproken ideeën en projecten verder uit te werken. Tijdens het tussentijdse evenement zullen ook nieuwe thema’s worden voorgesteld, op basis van de lessen die zijn getrokken uit de interviews en uitwisselingen met de leden.

Stuurgroep: bestuur en vertegenwoordiging

Vooraleer nieuwe initiatieven, evenementen of werkgroepen van start gaan, worden deze eerst besproken binnen de stuurgroep.

De stuurgroep is het strategische bestuursorgaan van de Green Deal. Zij heeft een driedledige taak: de belangen van de Green Deal-leden behartigen; ervoor zorgen dat de geboden ondersteuning aansluit bij de behoeften en verwachtingen van de leden; en de toelating van nieuwe deelnemers goedkeuren.

Na de start van cyclus 2 in september 2025 werd door de Green Deal-leden een nieuwe stuurgroep gekozen, zoals weergegeven in figuur 3: Urbike (Margot Vandorpe vervangt Jacques Menu) , Shipit (Mark Goossenaerts), Stalem (Nour Eddine Layachi) en Embuild (Lily Benoit) voegden zich in de stuurgroep bij vertegenwoordigers van de Haven van Brussel, Brussel Economie en Werkgelegenheid, Brussel Mobiliteit en Brussel Leefmilieu.

De Green Deal-overeenkomst bepaalt dat de stuurgroep bestaat uit een gelijke vertegenwoordiging tussen overheidsinstanties en het bedrijfsleven, om zo een evenwichtige bestuursstructuur en een sterke afstemming tussen beleidsambities en operationele realiteit te garanderen.

Figuur 3. Samenstelling van de stuurgroep



Tussentijdse evaluatie van de engagementen

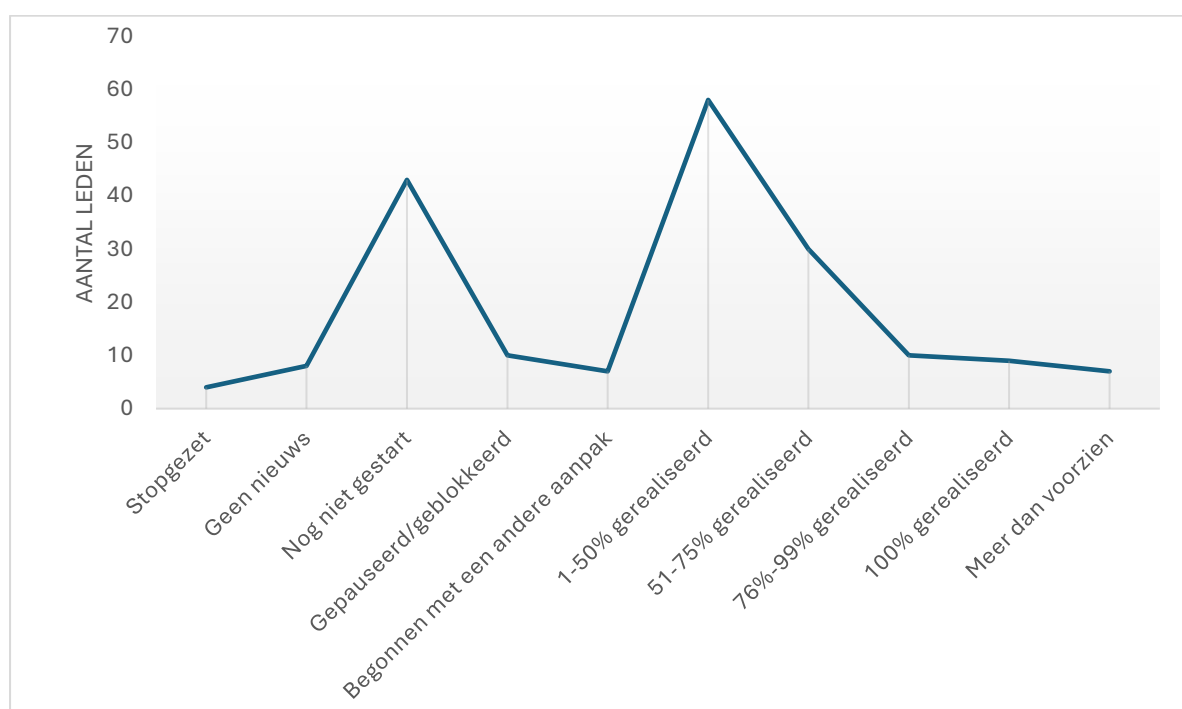
Stand van zaken van de engagementen

De engagementen die bij de start van cyclus 2 in 2025 zijn geformuleerd, zullen naar verwachting begin 2027 zijn afgerond. De interviews die in de eerste helft van 2026 zijn afgenomen, stellen ons in staat om de voortgang van deze engagementen halverwege de cyclus te beoordelen.

Zoals verwacht zijn de meeste engagementen van start gegaan en worden ze momenteel uitgevoerd. Samen zijn deze categorieën goed voor 47 % van alle engagementen die in het kader van de Green Deal zijn geregistreerd.

Tegelijkertijd zijn 23% van de engagementen nog niet gestart. Hoewel dit percentage aanzienlijk lijkt, bevestigen de deelnemende organisaties in de interviews dat ze zich nog steeds inzetten voor hun doelstellingen. Voor de meeste leden zijn vertragingen te wijten aan operationele beperkingen of drempels bij de implementatie, en niet aan een gebrek aan motivatie. In het volgende hoofdstuk worden deze barrières nader toegelicht.

Figuur 4. Engagementen naar uitvoeringsstatus



Een positief punt is dat 9% van de engagementen al is gerealiseerd of de oorspronkelijke doelstelling heeft overtroffen. Deze resultaten lichten we verderop in dit rapport toe.

Ten slotte is een beperkt aantal engagementen stopgezet of kon er geen follow-up plaatsvinden tijdens het tussentijdse interview vanwege het uitblijven van reacties van de leden. Deze acties zijn opgenomen in de categorieën “Stopgezet” of “Geen nieuws”.

Belangrijkste belemmeringen

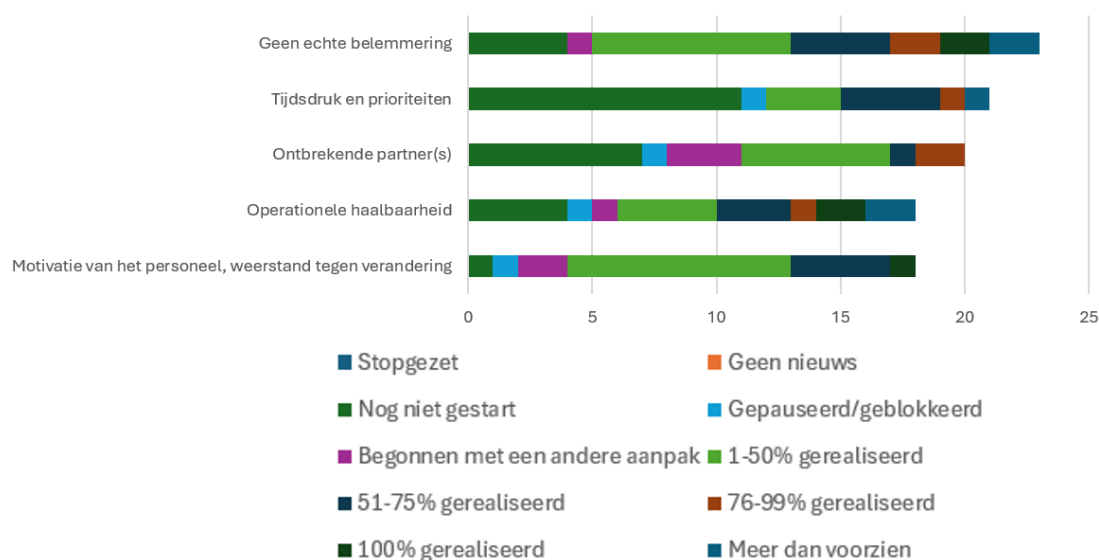
Om een beter inzicht te krijgen in de status van de engagementen, vroegen we de leden om de belangrijkste belemmering aan te geven die de uitvoering van elk engagement in de weg stond. Figuur 5 toont de verdeling van de belemmeringen naar status van het engagement.

De meest voorkomende situatie is dat er geen belemmeringen zijn. Het is dan ook niet verrassend dat deze engagementen doorgaans tot de verst gevorderde behoren. Een aantal is al voltooid of heeft de verwachtingen overtroffen, terwijl de meeste andere in een vergevorderd stadium verkeren.

Van de door de leden genoemde belemmeringen komen **tijdsdruk en concurrerende prioriteiten** naar voor als de belangrijkste uitdaging. Dit weerspiegelt vooral een gebrek aan beschikbare middelen en de moeilijkheid om naast de dagelijkse operationele verantwoordelijkheden voldoende aandacht te besteden aan de engagementen in het kader van de Green Deal. Voor veel organisaties blijft bedrijfscontinuïteit begrijpelijkerwijs de eerste prioriteit, zeker in tijden van economische onzekerheid.

Als gevolg hiervan is een aanzienlijk deel van de engagementen die met deze belemmering te maken heeft, nog niet van start gegaan. Toch blijkt uit de interviews ook dat deze uitdaging niet onoverkomelijk is, aangezien veel engagementen met vergelijkbare beperkingen wel succesvol vorderen.

Figuur 5. Engagementen naar belangrijkste belemmering



De tweede belangrijkste belemmering is het **gebrek aan geschikte partners**. Deze uitdaging reikt verder dan het louter ontbreken van partners. Het weerspiegelt ook moeilijkheden bij het vinden van de juiste contactpersonen, het opbouwen van

vertrouwen en het tot stand brengen van effectieve samenwerkingsverbanden tussen organisaties.

Het is niet verrassend dat deze belemmering een aanzienlijk deel verklaart van de engagementen die nog niet van start zijn gegaan. Interessant is dat veel leden die besloten de oorspronkelijke aanpak van hun engagement aan te passen, ook melding maakten van uitdagingen op het gebied van partners. In verschillende gevallen kozen organisaties er uiteindelijk voor om een meer autonome uitvoeringsstrategie te volgen in plaats van te wachten op externe partners. Dit toont de invloed aan die verschillende partijen in de logistieke keten op elkaar hebben en het belang om hen samen te brengen via een netwerk als de Green Deal.

Een derde categorie belemmeringen heeft betrekking op de **operationele haalbaarheid**. Bij verschillende initiatieven met bakfietsen werden praktische beperkingen ontdekt die verband hielden met leveringsvolumes of transportafstanden. Daarnaast stoten sommige elektrificatieprojecten op technische beperkingen, met name wat betreft de actieradius van voertuigen, de beschikbaarheid van laadinfrastructuur of de mate van ontwikkeling van bepaalde technologieën voor specifieke toepassingen, zoals gekoeld transport. Ondanks deze uitdagingen blijft het merendeel van de engagementen die met operationele belemmeringen te maken hebben vooruitgang boeken.

Een laatste barrière die door leden werd genoemd, is **weerstand tegen verandering**. De meeste engagementen die door deze factor worden beïnvloed, boeken niettemin vooruitgang. Medewerkers kunnen bepaalde veranderingen, zoals de overstap van conventionele voertuigen naar bakfietsen, ervaren als een verslechtering van hun arbeidsomstandigheden. Weerstand tegen verandering heeft ook invloed op projecten die gericht zijn op het bundelen van goederenstromen, aangezien deze vaak vereisen dat organisaties operationele processen aanpassen die al vele jaren vastliggen. Uit de interviews blijkt echter dat organisaties deze barrière doorgaans kunnen overwinnen door middel van passende communicatie, steun van het management en praktische ervaring met de voorgestelde oplossingen. Zodra de groene overstap is gemaakt, zijn zowel werknemers als werkgevers overtuigd van de nieuwe logistieke manier van werken.

Factoren die de implementatie ondersteunen

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat veel organisaties de belemmeringen van hun engagementen met succes overwonnen. Tijdens de interviews vroegen we de deelnemers daarom ook naar de belangrijkste factoren die hen hielpen vooruitgang te boeken. Figuur 6 toont de belangrijkste succesfactoren die voor alle engagementen werden genoemd.

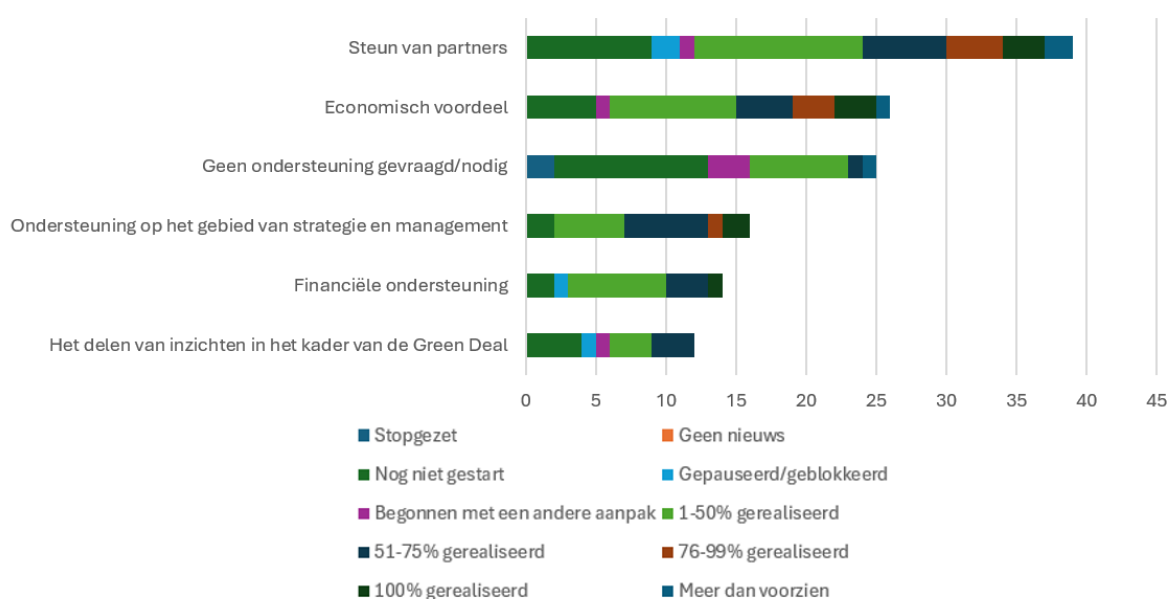
De **steun van partners** komt duidelijk naar voor als de meest genoemde factor. Deelnemers benadrukken herhaaldelijk het belang van netwerken en de mogelijkheid om contact te leggen met relevante belanghebbenden. Verschillende deelnemers wezen specifiek op de waarde van Green Deal-werkgroepen bij het faciliteren van deze contacten.

Partnerschappen bieden toegang tot aanvullende middelen die de implementatie kunnen versnellen, of het nu gaat om samenwerking met fietslogistieke bedrijven, ondersteuning van overheidsinstanties bij het vinden van geschikte locaties of expertise van gespecialiseerde organisaties. Hoewel er geen direct verband kan worden gelegd tussen de steun van partners en de status van de engagement, noemden veel van de meest succesvolle engagementen deze factor als een belangrijke bijdrage aan hun vooruitgang.

De tweede meest genoemde stimulerende factor is de **economische waarde** die aan de verbintenis zelf is verbonden. In veel gevallen melden leden een verlaging van de operationele kosten als gevolg van minder lege ritten, verbeterde routeoptimalisatie of meer bundeling van vrachtstromen. De economische drijfveer vormt een belangrijke hoeksteen bij het realiseren van de logistieke engagementen van de leden.

Economische voordelen kunnen ook voortvloeien uit nieuwe zakelijke kansen. Voorbeelden hiervan zijn toegang tot nieuwe klantsegmenten, uitbreiding naar extra servicegebieden door de oprichting van hubs of de ontwikkeling van innovatieve diensten. Voor sommige organisaties zorgde de mogelijkheid om nieuwe oplossingen op beperkte schaal te testen alvorens ze op grotere schaal uit te rollen voor een vermindering van de financiële en operationele risico's. Net als bij de ondersteuning door partners lijkt er geen duidelijk verband te bestaan tussen deze factor en de voortgang van de engagementen. Niettemin meldden veel van de engagementen die het meest succesvol zijn verlopen, economische waarde als een belangrijke drijfveer voor de implementatie.

Figuur 6. Engagements naar belangrijkste succesfactoren



Een derde opmerkelijke bevinding betreft engagements die geen specifieke ondersteuning hebben genoten. In deze categorie is het aandeel van de engagements die al zijn voltooid aanzienlijk lager, terwijl een groot deel zelfs nog moet worden gestart. Deze observatie versterkt de conclusies van de vorige paragraaf. Terwijl het gebrek aan partners werd genoemd als een belangrijke belemmering, lijkt ondersteuning door partners een van de sterkste succesfactoren voor de implementatie te zijn. Het vinden van het juiste ondersteuningsecosysteem lijkt daarom essentieel om engagements van planning naar actie te brengen.

Naast externe steun blijkt de **betrokkenheid van het management** een andere belangrijke stimulerende factor te zijn. Initiatieven die sterk zijn afgestemd op de strategische langetermijnvisie van een organisatie, krijgen doorgaans meer steun van het management en profiteren van een vlottere toegang tot middelen en interne samenwerking. De impact van deze factor is bijzonder opvallend. Van de 16 initiatieven die de steun van het management als hun belangrijkste stimulerende factor noemden, waren er op het moment van de interviews slechts twee nog niet van start gegaan. De overgrote meerderheid was al succesvol op weg.

Ook **financiële steun** lijkt een belangrijke rol te spelen. Toegang tot financiering stelt organisaties in staat om personeelstijd en middelen aan de uitvoering te besteden, waardoor een van de belangrijkste belemmeringen uit het vorige hoofdstuk – namelijk tijdgebrek – wordt weggenomen. Overheidsfinanciering vermindert bovendien de risico's die aan innovatie verbonden zijn, doordat organisaties nieuwe benaderingen kunnen testen voordat ze zich vastleggen op grootschalige implementatie. Subsidies vergemakkelijken ook de invoering van nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen, in het bijzonder bij fietslogistiek en de elektrificatie van wagenparken.

Ten slotte noemden veel leden de **Green Deal zelf** als een belangrijke succesfactor. In tegenstelling tot financiële of operationele ondersteuning ligt de toegevoegde waarde ervan vooral in kennisuitwisseling, netwerking en collectieve intelligentie. Verschillende leden meldden dat deelname aan de Green Deal de uitvoering van hun engagementen versnelde door verbindingen te creëren, uitwisselingen te faciliteren en samenwerkingen met andere deelnemers te versterken. Evenementen, werkgroepen en uitwisselingen tussen collega's werden in dit verband bijzonder gewaardeerd. Individuele coachingsessies bleken eveneens waardevol door leden te helpen bij het identificeren van samenwerkingsmogelijkheden die waren afgestemd op hun specifieke behoeften.

Feedback over de Green Deal

Aan het einde van elk interview vroegen we de leden om feedback over hun ervaringen met de Green Deal. Deze feedback bevestigt grotendeels de succesfactoren uit het vorige hoofdstuk.

De meest genoemde toegevoegde waarde is het **netwerken**. De leden benadrukten consequent de kans (en de noodzaak) om nieuwe partners te ontmoeten, relevante contacten te leggen en samenwerkingsverbanden te ontwikkelen die anders moeilijk tot stand zouden zijn gekomen.

Nauw verbonden met dit netwerken behoorden de tijdens cyclus 2 geïntroduceerde **werkgroepen** tot de meest gewaardeerde initiatieven. Leden waarderen de praktische oriëntatie en de kans om concrete uitwisselingen, samenwerkingsprojecten en directe verbindingen tot stand te brengen tussen organisaties die met vergelijkbare uitdagingen worden geconfronteerd.

Tegelijkertijd benadrukten de deelnemers het belang van het behoud van het systeem van **individuele engagementen**. Het publiek vastleggen van engagementen stimuleert organisaties om ambities om te zetten in acties en creëert een gevoel van verantwoordelijkheid binnen een community van collega's. Verschillende leden benadrukten dat dit mechanisme fungeert als een krachtige motivator en helpt om het momentum gedurende de hele cyclus vast te houden.

Ook de **individuele coachingsessies** worden bijzonder gewaardeerd. Ze zorgen voor regelmatige opvolging, helpen engagementen zichtbaar te houden ondanks concurrerende prioriteiten en bieden ondersteuning wanneer er personeelwisselingen plaatsvinden binnen deelnemende organisaties. Deze sessies creëren betrokkenheid bij leden die niet elk evenement kunnen bijwonen, en zorgen ervoor dat ze verbonden blijven met de Green Deal-gemeenschap.

Wat evenementen betreft, beschouwen leden plenaire sessies over het algemeen als nuttig voor inspiratie en netwerken. De voorkeur gaat daarbij naar formats waarin interactie, samenwerking en praktische probleemoplossing centraal staan. Dit sluit aan

bij de grote waardering voor werkgroepen en leden benadrukten ook de waarde van andere samenwerkingsvormen, met name locatiebezoeken, die in de toekomst vaker zouden kunnen worden georganiseerd.

Naast deze suggesties is de sterkste boodschap die uit de interviews naar voren komt de **behoefte aan meer zichtbaarheid en erkenning**. Leden zouden graag zien dat deelnemende organisaties en succesvolle projecten prominenter onder de aandacht worden gebracht en meer erkenning krijgen. Op de langere termijn stelden verschillende deelnemers voor dat de Green Deal zou kunnen uitgroeien tot een erkend keurmerk, dat door klanten, overheidsinstanties en de markt als geheel wordt gewaardeerd.

Aanbevelingen voor overheidsinstanties

De Green Deal fungeert ook als platform voor dialoog tussen private belanghebbenden en overheden. De interviews boden dan ook de gelegenheid om de standpunten van de leden te verzamelen over de manier waarop lokale overheden de transitie naar duurzame stedelijke logistiek verder zouden kunnen ondersteunen.

Over het algemeen riepen de deelnemers op tot **meer steun** voor organisaties die actief bijdragen aan emissiearme 'last-mile'-logistiek in Brussel (bewustmaking, een duidelijke visie en ambitie en/of financiële steun van het gewest).

De meest concrete verzoeken hebben betrekking op de verdere uitbouw van **laadinfrastructuur, fietsinfrastructuur en stedelijke logistieke hubs en nano-hubs**.

De leden toonden zich ook zeer bereid om met hun operationele ervaring een bijdrage te leveren aan toekomstige beleidsdiscussies. Zij zien de meerwaarde van het **delen van praktische inzichten** met betrekking tot onderwerpen zoals de lage-emissiezone (LEZ), de elektrificatie van het wagenpark, leveringen buiten de spitsuren en maatregelen ter verbetering van de bereikbaarheid in de stad. Bepaalde beleidsaankondigingen met betrekking tot de LEZ (bijvoorbeeld het uitstellen van de mijlpalen) en de toegang voor fietsers tot voetgangersgebieden (bijvoorbeeld het voetgangersgebied rond de Boulevard Anspach) zorgden inderdaad voor onzekerheid en bemoeilijkten in sommige gevallen de uitvoering van hun engagementen. Hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid van laadinfrastructuur geschikt voor logistieke voertuigen (bijvoorbeeld oplaadplaatsen die ruim genoeg zijn om een grote bestelwagen op te laden). De leden pleiten daarom voor minder top-downbeslissingen en meer dialoog, met name met de politiek verantwoordelijken.

Meer algemeen roepen de leden overheden op om een **ambitieuze en samenhangende visie** voor duurzame stadslogistiek te ontwikkelen. Zij beschouwen de Green Deal-gemeenschap als een waardevolle bron van expertise en staan klaar om bij te dragen aan toekomstige beleidsontwikkeling.

Ten slotte benadrukten veel deelnemers dat de uitdagingen op het gebied van stedelijke logistiek verder reiken dan de grenzen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Zij moedigen beleidsmakers dan ook aan om de **samenwerking met aangrenzende regio's** te versterken en het goederenvervoer vanuit een breder perspectief te benaderen.

De eerste resultaten

In dit hoofdstuk lichten we de 16 engagements toe die in de eerste helft van cyclus 2 al zijn gerealiseerd of hun oorspronkelijke ambitie hebben overtroffen.

Door deze succesvolle engagements te analyseren, tracht het rapport gemeenschappelijke kenmerken en succesfactoren te identificeren die andere leden kunnen inspireren en toekomstige implementatie-inspanningen kunnen ondersteunen. Tabel 7 geeft de volledige lijst weer van engagements die op het moment van de interviews waren voltooid of de verwachtingen hadden overtroffen.

De impact van deze resultaten zal tijdens de eindevaluatie van cyclus 2 meer in detail worden beoordeeld, samen met de bredere reeks engagements die door de Green Deal-leden zijn genomen.

Tabel 7: Lijst van gerealiseerde engagements in het kader van de Green Deal

Lid	Status	Engagement (en ontwikkeling)
Archipel	Meer dan voorzien	Het aantal leveringen aan het kantoor in Brussel verminderen door bestellingen beter te plannen <i>(verminderd van 15 naar 4 per maand)</i>
BePark	Meer dan voorzien	De ontwikkeling van gedeelde bestelwagens ondersteunen en tegelijkertijd parkeerplaatsen met oplaadpunten aanbieden om de overstap naar elektrisch rijden door deze gebruikers te bevorderen <i>(van 0 naar 85 gestalde bestelwagens)</i>
Brussel Economie en Werkgelegenheid	Meer dan voorzien	De elektrificatie van bedrijfsvoertuigen ondersteunen door de premies te handhaven die de aankoop van elektrische bedrijfsvoertuigen voor kmo's vergemakkelijken <i>(van 3 naar 12 begunstigden)</i>
Chirec	Meer dan voorzien	Uitbreiding van de fietsbezorgingen tussen de Brusselse vestigingen van CHIREC <i>(100 % van de bloedafhalingsrondes per fiets vanuit St. Anne)</i>
CityDev.Brussels	Meer dan voorzien	De voorwaarden voor het gebruik van de waterweg voor de bouwprojecten van CityDev verduidelijken <i>(door de Haven uitgewerkte clause opgenomen in de bestekken van CityDev)</i>
Smile Kombucha	Meer dan voorzien	We blijven onze bezorgingen per fiets uitvoeren in Brussel <i>(ongeveer 3 bezorgingen per week)</i>
VIMAR srl	Meer dan voorzien	Onze retourstromen van bouwplaatsen koppelen aan de waterweg via de ontwikkeling van een partnerschap in de haven van Brussel <i>(van 0 naar meer dan 80% van de stromen van de hub overgebracht naar onze partner aan het kanaal)</i>

Anderlecht	Gerealiseerd	Een langetermijnstrategie voor de ontwikkeling van de fietslogistiek laten goedkeuren (<i>goedgekeurd maar niet bindend</i>)
BCLF	Gerealiseerd	De verschillende apparaten die in de fietslogistiek worden gebruikt, monitoren met een focus op de robuustheid van de hardware, gebaseerd op feedback van de leden van de BCLF (<i>feedback over 15 verschillende apparaten</i>)
Freddy en Curry	Gerealiseerd	Onze kleine leveringen buiten evenementen om uitsluitend met bakfietsen uitvoeren (<i>100% met bakfietsen voor deze stromen</i>)
IKEA	Gerealiseerd	100 % van de leveringen aan klanten moet tegen eind 2027 in Brussel en bij uitbreiding in heel België emissievrij zijn (<i>100 % met elektrische bestelwagens en vrachtwagens in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest</i>)
Les chercheurs d'air	Gerealiseerd	Jonge consumenten bewust maken van hun online koopgedrag (<i>13 aangeboden workshops voor 163 bewuste jongeren</i>)
MCA-recycling	Gerealiseerd	Elektrificatie van het wagenpark in het tempo van de vernieuwing ervan (<i>van 3 naar 10 elektrische bedrijfsvoertuigen</i>)
Smile Kombucha	Gerealiseerd	Samenwerken met onze burens op logistiek gebied voor onze bevoorrading en leveringen (<i>voortzetting van de samenwerking met twee partners</i>)
Smile Kombucha	Gerealiseerd	De leveringen aan onze klanten bundelen met onze eigen leveringen (<i>voortzetting van de samenwerking met twee partners</i>)
VIMAR srl	Gerealiseerd	Het potentieel van fietslogistiek voor onze bouwplaatsen verkennen via de begeleiding van Shifting Urban Logistics (<i>begeleiding uitgevoerd met SUL</i>)

Succes per type actie

De in tabel 7 gepresenteerde engagementen zijn relatief goed verdeeld over de vier pijlers van duurzame stedelijke logistiek. Een vergelijkbare verdeling is ook waarneembaar bij analyse van de meer gedetailleerde subcategorieën die bij elk engagement horen.

Fietslogistiek en de elektrificatie van het wagenpark komen iets vaker voor onder de engagementen die al zijn gerealiseerd. Deze categorieën behoren echter ook tot de meest vertegenwoordigde in de totale portefeuille van engagementen, zoals te zien is in figuur 2.

In dit stadium wijzen de resultaten er dus op dat er geen duidelijk verband bestaat tussen het type engagement en de kans op succes ervan. Succesvolle initiatieven zijn te vinden in alle categorieën van engagementen, wat aangeeft dat vooruitgang op weg naar een

duurzamere stedelijke logistiek kan worden bereikt via een breed scala aan benaderingen.

Succes in functie van de complexiteit van het engagement

De complexiteit van de engagementen werd beoordeeld aan de hand van het door Van Winden en Van den Buuse (2017) voorgestelde raamwerk¹, dat drie niveaus van contextgevoeligheid onderscheidt: uitrol, uitbreiding en replicatie.

Een uitrol vindt plaats wanneer een organisatie een oplossing opschaaft die al met succes is getest binnen dezelfde operationele context. Aangezien de organisatie de controle over de implementatie behoudt en de omgeving grotendeels ongewijzigd blijft, wordt dit beschouwd als de minst complexe vorm van opschaling.

Uitbreiding vertegenwoordigt een hoger niveau van complexiteit. In dit geval wordt een oplossing opgeschaald door samenwerking met extra belanghebbenden, waardoor nieuwe afhankelijkheden en coördinatievereisten ontstaan.

Ten slotte wordt replicatie beschouwd als de meest complexe aanpak. Hierbij wordt een oplossing in een andere context geïmplementeerd, wat vaak aanpassing vereist aan regelgeving, operationele omstandigheden of ecosystemen van belanghebbenden. Dit is doorgaans het geval wanneer organisaties een elders ontwikkelde *best practice* overnemen of een oplossing van de ene organisatie naar de andere overdragen.

Van de engagementen die al zijn voltooid of hun oorspronkelijke ambitie hebben overtroffen, komen er acht overeen met uitrolinitiatieven, vijf met uitbreidingsinitiatieven en drie met replicatie. Zoals verwacht lijken minder complexe engagementen eerder in een vroeg stadium te worden voltooid. Niettemin toont de aanwezigheid van succesvolle uitbreidings- en replicatieprojecten aan dat ambitieuzere en contextgevoelige initiatieven ook positieve resultaten kunnen opleveren wanneer de juiste omstandigheden aanwezig zijn.

Succes volgens belangrijke succesfactoren

De interviews boden ook de gelegenheid om de aanwezigheid van belangrijke succesfactoren die de implementatie ondersteunen te beoordelen. Sista en De Giovanni (2021)² identificeren vier onderling samenhangende succesfactoren voor het opschalen van stedelijke logistieke oplossingen: economische factoren, technische factoren, factoren met betrekking tot belanghebbenden en wetgevende factoren. Deze factoren

¹ van Winden, W., & van den Buuse, D. (2017). Proefprojecten voor slimme steden: een verkenning van de dimensies en voorwaarden voor opschaling. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 51–72. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1348884>

² Sista, E., & De Giovanni, P. (2021). Opschaling van logistieke smart city-projecten: het geval van het Smooth-project. *Smart Cities*, 4(4), 1337–1365. <https://doi.org/10.3390/smartcities4040071>

kunnen worden gezien als een opeenvolging, waarbij elke volgende factor de voorgaande versterkt.

Door dit kader toe te passen op de engagementen die al zijn voltooid, worden waardevolle inzichten verkregen in de voorwaarden die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.

Van de 16 voltooide of boven verwachting presterende engagementen vertoonden er 10 de gelijktijdige aanwezigheid van de eerste drie factoren: economische haalbaarheid, technische haalbaarheid en betrokkenheid van belanghebbenden. Slechts één succesvol engagement werd voltooid zonder dat de betrokkenheid van belanghebbenden volledig was gevalideerd.

Bovendien profiteerden 5 engagementen van een extra faciliterende factor in de vorm van wetgevende of beleidsmatige ondersteuning.

Deze analyse benadrukt het belang van het waarborgen van een solide businesscase, het verzekeren van operationele haalbaarheid en het actief betrekken van belanghebbenden gedurende de gehele uitvoering. Samen vormen deze elementen de basis voor succesvolle projecten.

De resultaten wijzen er ook op dat steun van de overheid het aantal succesvol uitgevoerde engagementen aanzienlijk kan verhogen door gunstige regelgevende en financiële voorwaarden te scheppen voor de uitvoering ervan. Verschillende bestuursniveaus kunnen invloed uitoefenen op de stedelijke logistiek. Op het meest lokale niveau spelen de gemeenten een essentiële rol bij het mobiliseren van lokale belanghebbenden en het toewijzen van openbare ruimte voor logistiek. Op de hoogste niveaus dragen de federale en Europese overheden bij aan de ondersteuning van de verbintenissen via voorschriften voor voertuigen, fiscaliteit en andere regelgevende maatregelen. Tussen deze twee niveaus bieden verschillende mechanismen die door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zijn ingesteld concrete ondersteuning aan bedrijven bij hun transitie: het regelgevend kader van de LEZ (lage-emissiezone), begeleiding via de Bedrijfsbezorgplannen en de Green Deal (Brussel Mobiliteit en Brussel Leefmilieu), de Facilitator Mobility & Fleet (Brussel Leefmilieu), de ondersteuning van de logistiek in de bouwsector (Brussel Mobiliteit), de premies voor bakfietsen en elektrische bestelwagens (Brussel Economie en Werkgelegenheid), de bevordering van het vervoer over water in overheidsopdrachten en de inventarisatie van logistieke actoren (Haven van Brussel) en de terbeschikkingstelling van ruimtes voor gedeelde laadinfrastructuur (citydev.brussels), om maar enkele voorbeelden te noemen.

Conclusie

Een jaar na de start van cyclus 2 blijft de Green Deal blijf geven van de bereidheid van 88 ondertekenaars om actief bij te dragen aan de transitie naar duurzamere stedelijke logistiek. Hun acties worden gevolgd door een groeiende gemeenschap: de nieuwsbrief heeft inmiddels 370 abonnees en de LinkedIn-groep telt 275 leden.

De meeste leden boeken momenteel vooruitgang met de engagementen die zij aan het begin van de cyclus hebben geformuleerd: van de 186 engagementen zijn er 16 al gerealiseerd en zijn er 40 halverwege. Toch kent een groot deel van de engagementen een trage start: bij 65 is men pas begonnen en bij 53 is men nog niet begonnen of is de uitvoering geblokkeerd. Uit interviews bleek inderdaad dat veel organisaties nog steeds te maken hebben met concurrerende prioriteiten, beperkte middelen en tijdsdruk, wat de moeizame start van de engagementen verklaart.

Tegelijkertijd bleek uit de interviews ook dat er sprake is van een sterke mate van motivatie en betrokkenheid. Verschillende organisaties hebben hun engagementen al voltooid of hebben hun oorspronkelijke ambities zelfs overtroffen. Deze vroege resultaten tonen aan dat er zinvolle vooruitgang mogelijk is wanneer de juiste omstandigheden aanwezig zijn.

Uit de analyse blijkt dat succes niet in de eerste plaats wordt bepaald door het type engagement zelf. De belangrijkste factoren voor succes zijn veeleer de omstandigheden die de uitvoering ondersteunen. Engagementen die economisch haalbaar en technisch uitvoerbaar zijn en worden gesteund door relevante belanghebbenden, hebben een aanzienlijk grotere kans op succes.

Samenwerking blijkt bijzonder belangrijk te zijn. Steun van partners kwam naar voren als de meest genoemde succesfactor, terwijl het gebrek aan geschikte partners een van de belangrijkste belemmeringen vormt. Deze bevinding onderstreept het belang van het bevorderen van samenwerking en het creëren van mogelijkheden voor organisaties om met elkaar in contact te komen.

In dit opzicht lijkt de grootste toegevoegde waarde van de Green Deal te liggen in het vermogen om belanghebbenden bij elkaar te brengen. Deelnemers noemden consequent netwerkmogelijkheden, werkgroepen en uitwisselingen met collega's als enkele van de meest waardevolle aspecten van hun deelname. Velen spraken de wens uit voor nog meer praktische workshops, samenwerkingsactiviteiten en mogelijkheden om gezamenlijk aan gedeelde uitdagingen te werken.

Met het oog op de tweede helft van cyclus 2 zal de uitdaging erin bestaan de betrokkenheid te behouden, de uitvoering te ondersteunen en de samenwerking binnen

de Green Deal-gemeenschap verder te versterken. De in dit rapport gepresenteerde resultaten tonen aan dat de basis al aanwezig is om deze ambities te verwezenlijken.

Om deze ambities verder te ondersteunen, vragen de leden om meer erkenning voor hun inspanningen. Verschillende deelnemers stelden voor dat de Green Deal zou kunnen uitgroeien tot een zichtbaarder en meer erkend keurmerk, dat helpt om organisaties onder de aandacht te brengen die actief bijdragen aan een duurzamere stedelijke logistiek. De leden spraken ook hun bereidheid uit om directer bij te dragen aan toekomstige beleidsdiscussies en om overheidsinstanties te ondersteunen bij het vormgeven van een langetermijnvisie voor duurzaam goederenvervoer in Brussel.