

**AANBEVELINGEN VAN DE WERK GROEP
BELAST MET HET BEVORDEREN VAN DE**

DE ECONOMISCHE & FINANCIËLE TRANSPARANTIE

VAN SMART

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
HISTORIEK VAN DE WERKGROEPEN	3
OPDRACHT EN MISSIES	5
INLEIDING	6
AANBEVELINGEN	
1 EEN COMITÉ ROND ECONOMISCHE EN FINANCIËLE TRANSPARANTIE OPZETTEN, ROND VIJF FUNDAMENTELE WERKPUNTEN	8
2 TOOLS UITWERKEN DIE DE TRANSPARANTIE VAN DE VERSPREIDE INFO METEN VOLGENS DRIE CRITERIA: TOEGANKELIJKHEID, DUIDELIJKHEID, VOLLEDIGHEID	11
3 ALS PRIORITEIT, ZORGEN VOOR ECONOMISCHE EN FINANCIËLE TRANSPARANTIE TEGENOVER DE VENNOTEN	13
4 EEN DIRECTE RELATIE (MANDAAT) CREËREN TUSSEN HET COMITÉ EN DE RAAD VAN BESTUUR	14
5 EEN COMITÉ OPZETTEN DAT IS SAMENGESTELD UIT VENNOTEN EN LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR	16
6 HET COMITÉ MANDATEREN VOOR EEN DUUR VAN 4 JAAR, AFWISSELEND MET HET MANDAAT VAN DE RAAD VAN BESTUUR	17
7 AAN DE LEDEN VAN HET COMITÉ VOORSTELLEN OM ALS VRIJWILLIGER TE PARTICIPEREN EN SAMEN TE WERKEN MET PERMANENTE MEDEWERKERS VAN SMART OF MET EXPERTS	18
8 HET COMITÉ VANAF DE EERSTE DAG VAN ZIJN MANDAAT EEN STAND VAN ZAKEN BEZORGEN	19
DANKWOORD	21

VOORWOORD

Als coöperatief project is SMart het resultaat van een participatief proces dat opgestart werd in 2015 en dat onder de naam SMart in Progress alle stakeholders van het project samenbracht. Het proces maakte de overgang naar een coöperatie mee mogelijk en laat ook vandaag nog toe de noodzakelijke evoluties van SMart te bepalen.

SMart, altijd in beweging, evolueert parallel met de veranderingen in de samenleving en binnen de wereld van het werk. Vennoten die de diensten van SMart gebruiken, vaste medewerkers, partners en klanten: op de participatieve bijeenkomsten die de actoren van de SMart-gemeenschap samenbrengen, getuigen ze allen van hun ervaringen en bekwaamheden.

Sinds 2015 zijn jullie met bijna 4000 om de grote lijnen van het SMart-project uit te tekenen – binnen de Algemene vergaderingen en de werkgroepen, of tijdens online-raadplegingen of themabijeenkomsten in onze verschillende kantoren.

HISTORIEK VAN DE WERKGROEPEN

Aan het einde van de voorbereidende workshops voor de oprichting van de coöperatie (2015-2016), werd een reeks aanbevelingen gedaan. Zo was er onder andere de wens van de deelnemers om binnen SMart:

- > een ethisch comité op te richten;
- > gebruikers en partners de rol van woordvoerder voor SMart te laten opnemen;
- > de toegang tot financiële en economische informatie te regelen, in volledige transparantie;
- > reflectieruimtes op te richten om na te denken over de informaticatools die ter beschikking staan van de gebruikers.

De Algemene Vergadering keurde op 20 juni 2017 de oprichting van vier werkgroepen goed die deze instanties mee op poten moeten helpen zetten.

Er werd een oproep tot participatie gelanceerd, wat een honderdtal kandidaturen opleverde. Op basis van hun motivatie én vanuit de bekommernis een evenwicht tussen de profielen aan te brengen, werden maar liefst zestig personen geselecteerd. De werkgroepen zijn samengesteld uit verschillende types vennoten en stakeholders, afkomstig uit verschillende profielen binnen de coöperatie: gebruikers, klanten, partners, vaste medewerkers.

Elke groep kwam tussen september 2017 en maart 2018 één keer per maand samen, ontmoette experts en bezocht verwante organisaties die met soortgelijke thema's en vragen bezig zijn. De leden van elke groep wisselden intens van gedachten, gingen discussies aan, en ontwikkelden geleidelijk ook voorstellen.

Het resultaat van hun reflecties kan u ontdekken in de vier cahiers. Zij vormen het eindpunt van urenlange discussies en vlijtig redactiewerk. In maart 2018 worden vierendertig aanbevelingen voorgelegd aan de Raad van bestuur, die de voorstellen zal analyseren, aanvullen en wijzigen. De Raad zal de resultaten op 19 juni 2018 presenteren tijdens de Algemene vergadering van de coöperatie.

OPDRACHT EN MISSIES VAN DE WERKGROEP

Door transparant te zijn over haar bedrijfs- en financieel model wil SMART een antwoord geven op verschillende uitdagingen. Tegenover de gebruikers gaat het erom een complex model begrijpelijk en inzichtelijk te maken zodat het gebruik ervan vergemakkelijkt wordt, het vertrouwen in de tool groeit, en de grenzen en kwetsbaarheden duidelijk worden. Einddoel is, met andere woorden, ervoor zorgen dat de tool optimaal en solidair gebruikt kan worden. Tegenover de vennoten komt het erop aan duidelijke informatie te verstrekken over de gezondheidstoestand van het bedrijf waarvan zij mede-eigenaar zijn. Voor hen die kiezen om deel te nemen aan het bestuur, gaat het erom een efficiënt beleid binnen de coöperatie mogelijk te maken. Tegenover de partners, ten slotte, gaat het er om een relatie van duurzaam vertrouwen op te bouwen.

DE MISSIES VAN DE WERKGROEP

Om een gepast antwoord te geven op deze uitdagingen, is het nodig de doeleinden nauwkeurig te omschrijven; de aard en vorm van de gecommuniceerde informatie precies af te stemmen; de grenzen van een dergelijke oefening af te bakenen; innovatief te zijn qua (didactische) methodes, enz. Het einddoel moet zijn om een complex model begrijpelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen.

INLEIDING

Het reflectieproces van SMart in Progress legde de basis voor de wettelijke, economische en bestuurlijke organisatie van SMart. Het heeft er voor gezorgd dat SMart in 2017 een coöperatie met sociaal oogmerk is geworden. Dit houdt in dat de statuten de verplichting wordt opgenomen om jaarlijks een gedetailleerd verslag te publiceren. Dat verslag wordt opgesteld door de Raad van bestuur en moet onder meer aantonen dat de Smart-groep haar economische en financiële – middelen gebruikt in overeenstemming met dat sociale doel.

De werkgroep die zich buigt over het uitdenken van een aanpak voor het bevorderen van de economische en financiële transparantie doet aanbevelingen aan de Raad van bestuur over de oprichting van een permanent comité dat bevoegd zal zijn autonoom te handelen inzake economische en financiële transparantie.

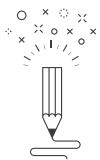
Voor een organisatie en haar actoren kan die transparantie aan een groot aantal thema's raken. Eens de werkgroep de omvang en de complexiteit van het onderwerp had begrepen, vond ze het belangrijk om eerst te bepalen wat economische en financiële transparantie voor een bedrijf als SMart precies inhoudt, en zo voor het toekomstig comité een actiekader te schetsen.

Transparantie kan effectief om tal van analyseniveaus gaan, variërend van het micro-economische niveau (hier ontwikkelen zich de professionele activiteiten van de gebruikers binnen de gedeelde onderneming) tot het macro-economische niveau, met name de vermogensstaat van SMart of haar strategische beslissingen. Men kan ook een onderscheid maken in types transparantie al naargelang het doelpubliek waarop de organisatie zich richt. Dat kan gaan om partners, klanten, het brede publiek, of de vaste werknemers van de gedeelde onderneming.

Tijdens de eerste vergaderingen van de groep was het belangrijk om toe te lichten waarom we voor economische en financiële voor transparantie kozen. De groep wil die redenen hier graag kort in herinnering brengen:

- > Transparantie zorgt voor goed bestuur en is een sterke troef bij het zich aflijnen van andere, concurrerende organisaties. Transparantie moeten niet gezien worden als een last en morele plicht maar als een echt economisch investeringsinstrument. Het verhogen van de economische en financiële transparantie zal het vertrouwen van de verschillende actoren in SMart inderdaad versterken. Het kan nieuwe personen aanmoedigen zich bij de coöperatie aan te sluiten of klanten ertoe brengen samen te werken met SMart en haar vennoten.
- > Aan transparantie werken, versterkt het imago van SMart op politiek vlak. Het garandeert dat SMart functioneert in overeenstemming met haar maatschappelijk doel en haar maatschappelijke rol. Voor SMart gaat het er ook om haar status als belangrijke Europese coöperatie waar te maken.
- > Transparantie is essentieel als we aan de vennoten een solidaire autonomie willen garanderen binnen een gedeeld kader met duidelijke aansprakelijkheidsvoorwaarden. Alle vennoten gebruiken hetzelfde bedrijf, maar ze zullen slechts geresponsabiliseerd worden als ze een duidelijke kijk hebben op hun economische activiteit en op de gevolgen van die activiteit voor de gemeenschap.
- > Om een daadwerkelijke democratie mogelijk te maken, is transparantie op macroniveau cruciaal. Iedereen moet het bedrijfsmodel van SMart kunnen begrijpen om erover in discussie te kunnen gaan.
- > Transparantie is belangrijk als de actoren de historische evolutie van SMart en haar verschillende entiteiten willen nagaan.
- > Transparantie is essentieel omdat ze ondoorzichtigheid, fraude en dubbele agenda's bestrijdt. Bovendien verheldert ze het informatieproces: ze maakt de info begrijpelijk en helpt bij het zoeken naar info.

**OM DE ECONOMISCHE EN FINANCIËLE
TRANSPARANTIE VAN DE COÖPERATIE TE
BEVORDEREN, BEVEELT DE WERKGROEP SMART AAN:**



EEN COMITÉ VOOR ECONOMISCHE EN FINANCIËLE TRANSPARANTIE OPZETTEN ROND VIJF FUNDAMENTELE WERKPUNTEN

Economische en financiële transparantie is een bijzonder complex onderwerp. Om het probleem te vereenvoudigen en op te delen in subgroepen, stelt de werkgroep voor dat dit comité prioritaire werkpunten bepaalt. Die variëren van een beter begrip bijbrengen van het SMart-model, tot het ontwikkelen van het handelspotentieel van SMart.

VERDIEPING

SMarts beleid rond de economische en financiële transparantie zal eruit bestaan bijzondere aandacht te schenken aan de eerste werkpiste, die betrekking heeft op het micro-economische luik van de reflectie. De volgende vier werkpistes hebben betrekking op het macro-economische aspect.

Werkpunt 1
Ervoor zorgen dat elk venoot-gebruiker een duidelijk zicht heeft op de boekhouding van de economische activiteit die hij/zij binnen de gedeelde onderneming ontwikkelt.

Op dit moment zijn de basisgegevens die aan gebruikers worden verstrekt over inkomende en uitgaande financiële middelen onvolledig en onduidelijk. Elke professionele activiteit die zich binnen SMart afspeelt, moet via de online interface gekoppeld zijn aan een duidelijk boekhoudkundig overzicht, zodat economisch advies over het beheer van het project mogelijk wordt. Het is ook een absolute voorwaarde opdat vennoten zich meer betrokken voelen en zich in staat achten deel te nemen aan

het SMart-project als geheel – door hun mening te geven en beslissingen te nemen.

Werkpunt 2
De resultatenrekening en balans van SMart toegankelijk en begrijpelijk maken.

Iedereen zal het economisch model van SMart kunnen begrijpen (kosten, middelen, schulden, investeringen, enz.). De werkgroep gaat ervan uit dat SMart niets te verbergen heeft wat betreft haar economische en financiële gezondheid. Om ervoor te zorgen dat de cijfers nuttig en bruikbaar blijven zullen de gegevens op een begrijpelijke manier moeten weergegeven worden.

Werkpunt 3
Een duidelijk en volledig beeld geven van het collectieve vermogen dat de vennoten samen doorheen de geschiedenis opbouwen via de vrijgemaakte middelen.

De vennoten zijn de erfgenamen van een verhaal, namelijk dat van het samenbrengen van hun middelen om antwoorden te kunnen geven op hun behoeften. Het is noodzakelijk dat eenieder begrijpt waar de

middelen van SMart vandaan komen, hoe de gedeelde onderneming ze gebruikt, en wat het collectieve vermogen is dat samen opgebouwd wordt.

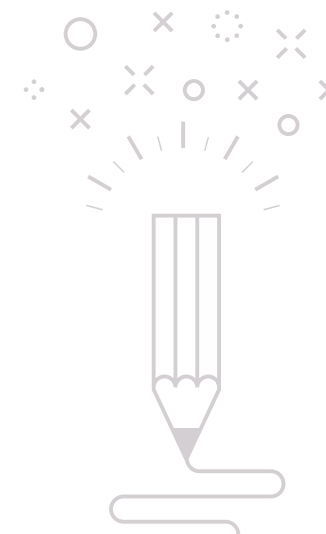
Werkpunt 4
Iedereen de middelen geven om de strategische keuzes van SMart te begrijpen.

De directie van SMart moet de strategische beslissingen die ze neemt aan de vennoten meedelen vermits ze een economische en financiële impact hebben op de middelen die de groep ter beschikking staan.

Werkpunt 5
De vennoten informatie en hulpmiddelen ter beschikking stellen die hen in staat stellen zich meer betrokken te voelen bij de gedeelde onderneming.

Economische en financiële transparantie is een noodzakelijke voorwaarde opdat de vennoten hun verantwoordelijkheden kunnen nemen en gezamenlijke acties kunnen ontwikkelen. Het is omvangrijker dan wat informatie, het gaat om het zoeken en implementeren van innovatieve

oplossingen om de participatie en het democratisch management binnen SMart te versterken – met name tijdens de Algemene vergaderingen, hoogtepunten in het leven van de gedeelde onderneming.



AANDACHTSPUNTEN

Voor werkpunt 1: hoewel de werkgroep van mening is dat bijzondere aandacht moet worden besteed aan het micro-economische aspect van transparantie, betekent dit niet dat het gescheiden moet worden, van het macro-economische aspect. Met andere woorden, de twee zijn onlosmakelijk verbonden: elk lid moet de sleutels aangereikt krijgen om zijn individuele project te begrijpen, zodat hij een speler kan worden in het SMart-project als geheel.

Voor werkpunt 2: sommige documenten die SMart aflevert, moeten ook verduidelijkt en verder gedetailleerd worden. Vennoten hebben bijvoorbeeld veel vragen bij de loonbrieven, in het bijzonder met betrekking tot loonkosten (de kwestie van de 'vermenigvuldigingsfactoren' die specifiek is voor SMart).

Voor werkpunt 5: een belangrijk voorbeeld van een tool die tijdens de vergaderingen van de werkgroep verschillende keren werd besproken, is het voorleggen van investeringskeuzes aan de vennoten tijdens de Algemene vergadering. Iedereen zou kunnen stemmen op investering A, B of C en dus rechtstreeks invloed hebben op de toekomst van de gedeelde onderneming. Als een dergelijke tool wordt geïnstalleerd, kan dit de deelname van de vennoten aan de coöperatie aanzienlijk versterken. Er werd echter geen consensus bereikt over het onderwerp, aangezien sommigen geloven dat het belangrijkste niet de keuze is, maar het feit dat men begrijpt waarom een investering gedaan wordt.

DOCUMENTATIE

Wat betreft de werkpunten 1, 2 en 3 beschikt de coöperatie BEES COOP, die we tijdens een bezoek in november 2017 bezochten, over zeer vereenvoudigde, didactische en boeiende cijfertabellen. SMart moet soortgelijke indicatoren kunnen creëren en in real time kunnen reageren op de algemene financiële situatie van de groep en op de gebruiksstatistieken van de diensten. Er zou bijvoorbeeld maandelijks/driemaandelijks een rapport gemaakt moeten worden over het algemene gebruik van de tools Contracten en Activiteiten. Deze indicatoren kunnen als katalysator dienen voor het animeren van de gemeenschap en debatten uitlokken tijdens de Algemene vergadering en andere evenementen waarbij vennoten worden samengebracht. www.bees-coop.be



TOOLS UITWERKEN DIE DE TRANSPARANTIE VAN DE VERSPREIDE INFO METEN VOLGENS DRIE CRITERIA: TOEGANKELIJKHEID, DUIDELIJKHEID, VOLLEDIGHEID

In de loop van de vergaderingen kon de werkgroep drie transparantie-dimensies toelichten. Elk van die dimensies moet in aanmerking worden genomen voordat SMart documenten of informatie verspreidt, anders wordt de doelstelling van transparantie misschien niet bereikt. De werkgroep stelt ook voor een systematische berekening in te voeren van de tools en ontwikkelingen die betrekking hebben op de economische en financiële transparantie van SMart. Deze financiële gegevens zullen een integraal onderdeel vormen van het jaarverslag van de Raad van bestuur, over de rekeningen van het afgelopen jaar. Het spreekt voor zich dat SMart hier haar wens tot transparantie duidelijk zal moeten tonen door middelen ter beschikking te stellen die haar grote ambities weerspiegelen.

UITDIEPING

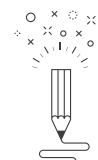
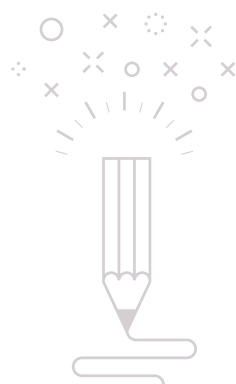
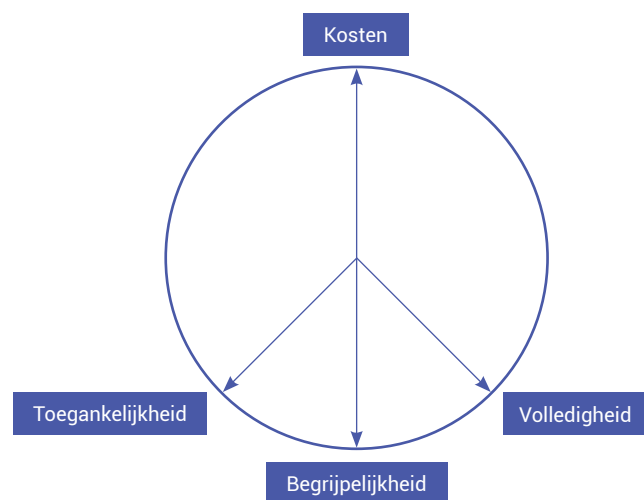
Het is belangrijk een evenwicht te vinden tussen de drie transparantiedimensies:

- > **Toegankelijkheid:** tijdig (niet te vroeg of te laat) en op een gebruiksvriendelijke manier over informatie kunnen beschikken zonder afhankelijk te zijn van een derde partij of een filter... Door de info toegankelijk te maken, kan een klimaat van vertrouwen ontstaan.
- > **Begrijpelijkheid:** onbewerkte informatie kan te complex en dus onbegrijpelijk zijn. Dit vraagt om een begrijpelijke taal en een beknopt formaat. Het moet toelaten om te handelen



- > **Volledige informatie:** te veel info doordt de info, zeker, maar een juist aantal elementen ter beschikking hebben maakt het mogelijk weloverwogen keuzes te maken. Het heeft ook een positieve impact op de duurzaamheid van het model. Bij deze dimensie voegt zich een cruciale variabele, namelijk de kosten. Of het nu gaat om het creëren, onderzoeken, verzamelen en verspreiden van informatie en tools of over het functioneren van het comité: de werkgroep is van mening dat het belangrijk is om de info op te volgen. Het zal de Raad van bestuur in staat stellen te beoordelen of de acties die ondernomen werden op vlak van economische en financiële transparantie ook middelen aanspreken die in verhouding staan tot het belang van de gestelde doelen.

De werkgroep beveelt daarom aan een meetinstrument te introduceren dat deze drie dimensies en deze kostenvariabele duidelijk doet voorstellen, en dat de vorm kan aannemen van volgend diagram:



ALS PRIORITEIT, ZORGEN VOOR DE ECONOMISCHE EN FINANCIËLE TRANSPARANTIE TEGENOVER DE VENNOTEN

De vennoten van de coöperatie kunnen gebruikers, klanten, vaste medewerkers of partners zijn. Zij zijn de mede-eigenaars van de SMart-coöperatie. De werkgroep vond het belangrijk te benadrukken dat er voor hen speciale aandacht zou uitgaan naar transparantie.

UITDIEPING

De vennoten moeten altijd de mogelijkheid hebben zich te informeren over de gezondheid van de gedeelde onderneming. De gewenste informatie moet ook op elk moment beschikbaar zijn en ze moeten de info, wanneer hen dat uitkomt, opnieuw kunnen raadplegen. Dit betekent dat zij als eerste toegang moeten hebben

tot de instrumenten (documenten, vormen, webtools, enz.) die gebruikt worden voor de communicatie en vertaling van de gegevens. Ook tegenover de klanten van de vennoten moeten er extra inspanningen geleverd worden op vlak van transparantie en communicatie.

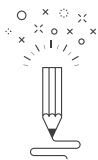
AANDACHTSPUNTEN

Wat transparantie betreft, moeten er ook inspanningen gedaan worden voor de vaste medewerkers en in het bijzonder de projectbegeleiders, die het hart vormen van de economische activiteit van SMart. Het is bijzonder belangrijk dat de info tussen de verschillende diensten soepel circuleert.

Het comité moet er alles aan doen om een vraag van een vennoot binnen een redelijke termijn te beantwoorden.

Wat de prioriteiten van het verstrekken van informatie betreft: de groep kwam niet tot een duidelijk besluit rond deze kwestie. Het feit dat de vennoten de prioriteit krijgen, hoeft niet te betekenen dat we de informatie aan niet-vennoten (het publiek, concurrenten, enz.) beperkt moeten houden. Het is niet zeker dat SMart erbij wint de twee groepen gescheiden te houden. Wat wél evident is, is dat bepaalde informatie op verschillende manieren meegedeeld of verspreid moet worden: afhankelijk van de vraag of SMart zich richt tot pakweg een vennoot-gebruiker dan wel een bank die partner is – al was het maar om de drie transparantiedimensies te respecteren (zie [aanbeveling 2](#)).

Een belangrijke beperking op de economische en financiële transparantie is het feit dat SMart geen persoonlijke gegevens van de vennoten mag verspreiden zonder hun toestemming. Die laatste moeten trouwens ook worden gerustgesteld wat betreft de beveiligingsystemen die gebruikt worden om te voorkomen dat die info verspreid wordt.



EEN DIRECTE RELATIE (MANDAAT) CREËREN TUSSEN COMITÉ EN RAAD VAN BESTUUR

De werkgroep probeerde overeenstemming te bereiken over dit onderwerp door het organisatieschema van SMart te gebruiken en na te gaan welke opties er zijn om het toekomstige comité erin op te nemen. Er werd een consensus bereikt en de optie die de meeste stemmen kreeg werd weerhouden in de aanbeveling. Toch blijft de vraag op welke manier het comité direct verbonden is met de Algemene vergadering van de vennoten onuitgeklard.

UITDIEPING

Vooraf om praktische redenen verdient het de voorkeur om het comité aan de Raad van bestuur te koppelen, eerder dan aan de Algemene vergadering. Het valt een Algemene vergadering van honderden, duizenden mensen inderdaad moeilijk om het werk van het comité te volgen, te beoordelen en te valideren, en er op een genuanceerde en doeltreffende manier op te reageren.

Als het toekomstige comité zijn eigen acties op het gebied van economische en financiële transparantie kan opstarten door zijn vragen voor te leggen aan het vaste personeel van SMart, dan geldt voor de Raad van bestuur dat het ook bij

het comité terecht kan voor vragen rond transparantie.

Het is trouwens de Raad van bestuur die de kwaliteit van het werk van het comité zal nagaan via periodieke evaluaties. Hoewel de Raad van bestuur zelf zijn beoordelingscriteria vastlegt, suggereert de werkgroep om zich te baseren op het diagram dat wordt voorgesteld in [aanbeveling 2](#). De toegankelijkheid, verspreiding of vulgarisering van informatie kunnen gecontroleerd worden, net als de kosten. Uiteindelijk zal de Raad van bestuur ervoor moeten zorgen dat het gedeelde bedrijf zijn transparantie-opdracht correct uitvoert en de vragen van de vennoten beantwoordt.



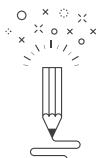
AANDACHTSPUNTEN

Andere opties die tijdens de vergaderingen werden besproken:

- > Het comité bevindt zich in het organigram tussen de Algemene vergadering en de Raad van bestuur.
- > Het comité verzekert de Algemene vergadering dat de Raad van bestuur zijn transparantie-opdracht correct uitvoert.

Het comité is 'een bureau' dat binnen de Raad van bestuur werd opgericht. Binnen de werkgroep werd geen akkoord bereikt wat betreft de evaluatiecriteria. De volgende opties werden op tafel gelegd:

- > **'Wie evalueert en hoe?'**
 - > De Raad van bestuur is de enige die evalueert.
 - > De revisor is gemandateerd door de Raad van bestuur om de evaluatie uit te voeren.
 - > Een externe controleur is gemandateerd door de Raad van bestuur.
 - > De Algemene vergadering evalueert dit werk ook.
 - > Een tool – webinterface – stelt de vennoten in staat regelmatig te evalueren.
- > **'Op welk moment?'**
 - > Als het de Raad van bestuur is die er zich mee bezighoudt: tweemaal per jaar.
 - > Tijdens de jaarlijkse Algemene vergadering.
 - > Permanent, via de webinterface.



EEN COMITÉ OPZETTEN DAT IS SAMENGESTELD UIT VENNOTEN EN LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

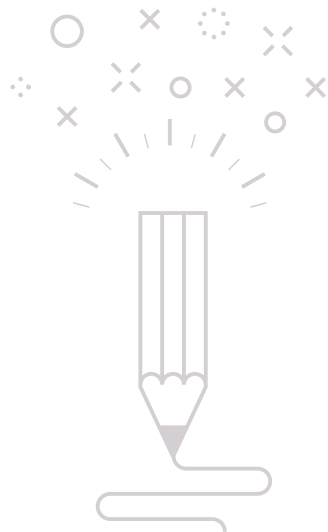
Hoewel de werkgroep de samenstelling van het toekomstige comité heeft kunnen bespreken, blijven de conclusies helaas vaag en begrensd.

Het comité zal grotendeels samengesteld zijn uit vennoten en leden van de Raad van bestuur, maar SMart moet de deur openlaten voor andere profielen die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de werkzaamheden. De werkgroep is van mening dat de volgende profielen het meest geschikt zijn:

- > Journalisten die opgeleid zijn in onderzoeks- en communicatietechnieken, experts op het gebied van vulgarisering.
- > Experts in financiën, informatiesystemen en projectbeheer, en auditors (accountants).

Een mix van jeugdige en ervaren personen, zodat de rijpste ideeën van de ene groep aangevuld worden met de innovatiefste bijdragen van de andere.

De Raad van bestuur zal beslissen over het aantal leden dat nodig is om het toekomstige comité



HET COMITÉ MANDATEREN VOOR EEN DUUR VAN 4 JAAR, AFWISSELEND MET HET MANDAAT VAN DE RAAD VAN BESTUUR

UITDIEPING

Het is belangrijk dat het mandaat van het comité gedeeltelijk overlapt met dat van de Raad van bestuur om een zekere continuïteit van de acties te verzekeren. Met andere woorden, het mandaat van de Raad van bestuur en dat van het comité kan beter niet parallel lopen.

Transparantie is een voortdurende uitdaging en SMart moet hierin continu streven naar verbetering. De gedeelde onderneming moet altijd over een tool beschikken (voorzien van de nodige middelen) om aan dit thema te werken, zelfs als de vorm en de functionaliteiten ervan in de loop der tijd kunnen veranderen.

AANDACHTSPUNTEN

De werkgroep is van mening dat het gepaster is dat het comité een duur van 4 jaar heeft, hoewel er tijdens de vergaderingen van de werkgroep wel enige aarzelingen waren.

De procedures voor de verkiezing/benoeming van de leden van het comité werden niet besproken tijdens de vergaderingen van de werkgroep. Het is uiteraard belangrijk dat de Algemene vergadering een beslissing neemt over dit onderwerp.





AAN DE LEDEN VAN HET COMITÉ VOORSTELLEN OM ALS VRIJWILLIGER TE PARTICIPEREN EN SAMEN TE WERKEN MET VASTE MEDEWERKERS VAN SMART OF MET EXPERTS

De werkgroep meende in de loop van de besprekingen dat het nodig was een onderscheid te maken tussen het technische werk – geleverd door de ploeg met vaste SMart-medewerkers of gemandateerde experts – en de vrijwillige inbreng van comitédelen. Een parallel met het functioneren van de Raad van bestuur, waarvan de leden vrijwilligers zijn, maakte het mogelijk een consensus over de kwestie te bereiken.

UITDIEPING

De leden van het comité zullen op vrijwillige basis functioneren, zonder vergoedingen of zitpenningen. Leden die naar Brussel moeten reizen om vergaderingen bij te wonen, hebben het recht op terugbetaling van de vervoerskosten.

De leden van het comité zullen rond een bepaald aantal punten beslissingen kunnen nemen of instructies geven, maar hun wensen en beslissingen zullen uitgevoerd worden door SMart-medewerkers, die ook het werk van de experts mee begeleiden.

SMart zal organisatorische oplossingen moeten vinden zodat bepaalde vaste medewerkers snel ter beschikking kunnen worden gesteld van het comité wanneer beslissingen van het comité uitgevoerd moeten worden.

Wanneer het comité vindt dat er voor een concrete thematiek externe experts moeten worden ingeschakeld, moet er een aanvullend budget vrijgemaakt worden bovenop het budget dat nodig is voor de vaste medewerkers.

AANDACHTSPUNTEN

Om communicatieproblemen te vermijden, moeten de relaties tussen de leden van het comité en de vaste SMart-medewerkers die hen zullen bijstaan zo goed mogelijk georganiseerd en omkaderd worden. Een mogelijke piste is de aanstelling van vast personeel dat verantwoordelijk is voor de opvolging en de organisatie van het werk van het comité.

Er moeten voor gezorgd worden dat de vrijwillige leden van het comité gemotiveerd blijven en hun werk graag en geëngageerd blijven doen; ook hier is de nodige reflectie vereist.



HET COMITÉ VANAF DE EERSTE DAG VAN ZIJN MANDAAT EEN STAND VAN ZAKEN BEZORGEN

Bij de reflectie over welke prioriteiten het comité zal moeten stellen op het gebied van economische en financiële transparantie, besloot de werkgroep dat het comité, alvorens het van start kan gaan, eerst nood heeft aan bepaalde informatie.

UITDIEPING

De Raad van bestuur van SMart en het vaste personeel van SMart zullen alles in het werk moeten stellen om ervoor te zorgen dat het comité van meet af aan een basis-infopakket ontvangt waarin wordt beschreven wat er bekend is over de economische en financiële transparantie van SMart. Jaarrekeningen, de structuur van de juridische entiteiten, statistieken en elk ander document dat onmisbaar is voor de doeltreffende werking van het comité moeten overgemaakt worden en waar nodig verduidelijkt..

Een overzicht van deze macro-economische en financiële documenten moet op de webinterface staan en makkelijk toegankelijk zijn voor de leden. Zowel het gebruik van het repertorium als de gegevens moeten voor iedereen begrijpelijk zijn.

Op basis van de drie transparantiedimensies en de kostenvariabele (zie [aanbeveling 2](#)) zal het comité een audit opzetten voor deze documenten en methodes.



AANDACHTSPUNTEN

De werkgroep suggereerde de creatie van een lijst met FAQ's (frequently asked questions). Elke vraag aan SMart (en het bijbehorende antwoord) zou op elk moment voor iedereen toegankelijk zijn. De moeilijkheid ligt in het groeperen van de vragen, thema per thema, en de creatie van een efficiënt zoekstelsel.

DOCUMENTATIE EN INSPIRATIEBRONNEN
VAN DE WERKGROEPEN:
www.smartbe.be/nl/ressources-et-contributions/

DANKWOORD

SMART bedankt alle deelnemers aan de reflectiegroep rond het bevorderen van de economische transparantie van de coöperatie.

We zijn in het bijzonder dankbaar voor ieders vrijwillige en onbezoldigde (laten we dit nogmaals benadrukken!) inzet in het proces.

De groepen werkten samen aan het realiseren van hun doelstellingen en werden telkens ondersteund door een team bestaande uit een coördinator en een secretaris, plus twee leden van de Raad van bestuur.

De groep zelf stond zowel in voor de werkmethodologie als voor de organisatie van de vergaderingen en ontmoetingen met experts.

DE DEELNEMERS

Pascal AERENS, ondernemer
Stijn DEMUYNCK, operationeel directeur van MicroStart
Sergio GIORGI, projectmanager bij SMart
Christophe GODFROID, directeur van Way to Stage, productie
Frédéric GREGOIR, projectmanager bij SMart
Françoise KEMAJOU, afgevaardigd bestuurster van Pour la Solidarité
Jean-Pascal LEDOUX, acteur
Gérard MELOT, trainer, consultant
Damien NOEL, projectbegeleider bij SMart, muzikant
Michiel REYNAERT, kunstenaar
Johan STEYAERT, boekhouder, belastingadviseur

DE GASTEXPERTS

Nicolas DEGROODT, BEES COOP
Quentin CREPPEL, BEES COOP
Laurent THOMÉ, BEES COOP
Martin RAUCENT, BEES COOP

DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Thomas BLONDEEL, projectmanager bij SMart
Marie-Laure LULÉ, begeleidster en coach

HET COÖRDINATIETEAM

Hans DEBLIECK, projectbegeleider bij SMart
Nicolas WALLET, administratief en financieel directeur bij SMart

**ZE KWAMEN
6 KEER SAMEN
EN HEBBEN IN
TOTAAL 15 UUR
VERGADERD**



**ZE WISSELDEN
15 MAILS UIT**



**ATEN EEN
50-TAL
SANDWICHES
EN STUKKEN
PIZZA'S**



**DRONKEN BIJNA
18 LITER WATER**



**EN GEMIDDELD
1,5 GLAZEN WIJN
PER PERSOON**





A series of horizontal dotted lines for writing, starting from the first line below the pencil icon and extending down the page.

SMART IN PROGRESS WERKGROEPEN 2017-2018

Tijdens de Algemene vergadering op 20 juni 2018 stemden de vennoten van de coöperatie voor de oprichting van 4 participatieve werkgroepen met verschillende types vennoten en stakeholders. Opdracht van de groepen: een kader uitdenken voor een ethisch comité; de missies en de organisatie van de SMart-vertegenwoordiging bepalen; de financiële en economische informatie van de coöperatie bevorderen en – tot slot – overleg en reflectie rond de IT-tools van SMart aanbieden.

De groepen vrijwilligers werden gevormd op basis van hun motivatie. Niet minder dan zestig vennoten/gebruikers van onze diensten, klanten, vaste medewerkers en partners kwamen tussen september 2017 en maart 2018 één keer per maand samen. Onder begeleiding van experts wisselden ze uitvoerig van gedachten over de uitdagingen van de thema's en hoe dit in de praktijk binnen de SMart-coöperatie kan georganiseerd worden.

In dit cahier vindt u de aanbevelingen van de werkgroep die nadacht over het bevorderen van de economische en financiële transparantie van SMart.

✉ smartinprogress@smartbe.be

