Aanbevelingen van de workshops SMart in Progress

22 oktober 2015 - 14 april 2016

Brussel, 14 april 2016

Beste Afgevaardigd Bestuurder, beste Leden van de raad van bestuur

Beste deelnemers aan de werkgroepen,

In dit document leest u de aanbevelingen van de 4 werkgroepen van SMart in Progress. Het proces was een mooi staaltje van collectieve intelligentie en samenwerking tussen alle stakeholders van SMart. Leden, klanten, partners en permanente medewerkers deelden hun ervaring en expertise en engageerden zich om samen na te denken over de toekomst van het ondernemingsproject.

Ze hebben zich geïnformeerd en voorbereid, lange uren en avonden gedebatteerd en andere organisaties bezocht om tot deze aanbevelingen te komen over de toekomst van SMart, haar economisch model, de diensten die ze moet aanbieden, voor welk publiek dit moet gebeuren en op welke manier het bestuur van de coöperatie moet georganiseerd worden.

Het gaat om een opmerkelijk en kwalitatief werkstuk gerealiseerd door een zestigtal deelnemers, die zich vrijwillig en met veel ijver en volharding gedurende 6 maanden, a rato van ongeveer één vergadering per maand, gekweten hebben van hun moeilijke taak.

Het hoge niveau van de debatten heeft veel indruk op ons gemaakt. De publicatie die u in handen houdt, is slechts een fractie van de rijke discussies die de groepen voerden. De volledige verslagen van de vergaderingen zijn terug te vinden op de blog (blog.smartbe.be).

We legden de lat zeer hoog. De voorschriften over de verwachte output die we aan het begin van het proces meegaven, waren, ondanks de moeilijkheidsgraad en omvang van de thema's die op tafel lagen, heel concreet en veeleisend. Het lijkt ons dat de opdracht meer dan geslaagd is.

Op basis hiervan zal onze Afgevaardigd Bestuurder het strategisch plan "SMart 2020" schrijven dat na stemming door de raad van bestuur, op 28 juni 2016 tijdens onze algemene vergadering zal voorgelegd worden aan onze leden, klanten en partners. Ook na de feitelijke oprichting van onze toekomstige coöperatie, zullen we via dialoog verder werken aan de herdefiniëring van het project.

Tot slot een aantal cijfers waar iedereen trots op mag zijn: op het moment van het ter perse gaan van dit document, namen maar liefst 1756 personen (deelnemers aan de enquête van juni 2015, aan de algemene vergadering op 30 juni 2015, aan de werkgroepen en aan de small talks, auteurs van de writings) deel aan SMart in Progress.

Aan de werkgroepen zelf participeerden 58 personen, ondersteund door 12 begeleiders en 4 redacteurs, gedurende in totaal 66 uren verdeeld over 21 vergaderingen in 6 maanden (zonder de tussentijdse werkuren van de deelnemers te tellen).

Rest ons nog iedereen hartelijk te bedanken en veel leesplezier te wensen!

De coördinatoren van SMart in Progress

Alle verslagen van de debatten zijn terug te vinden op de blog!

Inhoudstafel van de aanbevelingen

NAAR EEN COÖPERATIE: MET WIE? VOOR WIE?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

1 Een nieuw collectief arbeids- en maatschappijmodel naar voor te schuiven.

2 Zich open te stellen voor iedereen : voor alle profielen en alle beroepen.

3 Intern een ethisch comité op te richten.

4 Haar rol van economisch begeleider te versterken en zo iedereen te ondersteunen bij de uitbouw van de loopbaan.

5 Haar collaboratieve economie intern te versterken.

6 De collaboratieve gemeenschap op te waarderen en om via gedeelde werkruimtes uitwisseling te bevorderen.

7 Zich te integreren binnen gemeenschappen, om echte samenwerking aan te gaan met organisaties, deze beter te leren kennen en zo de diensten verder te ontwikkelen.

8 Specifieke en gerichte acties te voeren ten opzichte van de beroepssectoren.

9 Voortdurend na te denken over de werking, als een soort van ‘permanente SMart in Progress’.

JE ACTIVITEIT CREËREN EN ONTWIKKELEN: HOE EN MET WELKE TOOLS?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

10 Diensten aan te bieden op maat van gevorderde Activiteiten.

11 Gemeenschappelijke diensten te voorzien tussen, voor en door de leden.

12 Een contactengids van de leden-gebruikers te maken.

13 Informatie over projectoproepen en publiek-private samenwerking toegankelijker te maken.

14 Netwerkevents te organiseren of co-organiseren.

15 De online tools te verbeteren via werkgroepen samengesteld uit medewerkers van de ‘SMart-community’.

16 Contacten met opdrachtgevers te verbeteren.

17 De beschikbaarheid en nabijheid van de adviesverleners te optimaliseren.

18 Het grote ledenaantal in te zetten om aankopen/voordelen af te dingen voor de coöperanten van SMart.

A SHARING ECONOMY: EEN HAALBAAR ECONOMISCH MODEL?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

19 Het economisch model te organiseren rond een sokkel van waarden.

20 Financiële autonomie te garanderen door middel van fondsenwerving die strookt met de waarden.

21 De risico's op een duurzame manier te delen en klanten/opdrachtgevers en gebruikers van de diensten een verantwoordelijkheidsbesef te geven.

22 Kortingen te bedingen, zonder dat het de kwaliteit van de geleverde diensten in het gedrang brengt voor de gebruikers. Leveranciers die dezelfde waarden delen ook voorrang te geven.

23 Een solidair tarief te behouden met eenzelfde percentage voor iedereen en op alle facturen, met diensten op maat van de economische realiteit en noden van elke gebruiker.

24 De 6,5 % niet te verhogen maar transparanter te communiceren over de inhoudingen en eenmaal de coöperatie in werking treedt, ook met alle coöperanten te debatteren over de werkingskosten van SMart.

25 Het huidige collectieve vermogen in stand te houden, ten dienste te stellen van iedereen en te gebruiken voor de realisatie van het sociaal doel van SMart.

26 De coöperanten de beslissingsmacht te geven over de investering van de gezamenlijke middelen en de economische democratie alle kansen tot slagen te geven.

EEN GEDEELDE EN PARTICIPATIEVE ONDERNEMING, IS DIT WEL REALISTISCH?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

27 De verschillende stakeholders in de coöperatie samen te brengen: loontrekkende ondernemers, permanente medewerkers, klanten en partners.

28 Te bestuderen of het nodig is om verschillende categorieën van coöperanten te creëren.

29 Het stemproces goed te definiëren.

30 Het lidmaatschap aan de coöperatie geen voorwaarde te maken om de SMart-dienstverlening te gebruiken.

31 Ervoor te zorgen dat leden die de coöperatie verlaten, hun kapitaal in goede staat kunnen recupereren en om geen dividend uit te keren.

32 Noch het kapitaal noch het aantal vennoten te beperken.

33 Bijzondere aandacht te schenken aan het delen van informatie en aan de democratische participatie op lokaal niveau binnen een nationale coöperatie.

34 Tools te ontwikkelen die toelaten om naast de bestaande beslissingsorganen (meer bepaald de algemene vergadering, raad van bestuur, directie) in dialoog te treden en deel te nemen aan het project.

35 Vennoten op te leiden en te vormen zodat ze hun rol kunnen spelen en hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

36 Betrokkenheid en nabijheid te bevorderen door het aanstellen van sociale contactpunten.

37 Het ideologische en politieke project van de coöperatie te bepalen en een waardenkader te definiëren waartoe de vennoten zich engageren.

Naar een coöperatie: met wie? Voor wie?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

1. Een nieuw collectief arbeids- en maatschappijmodel naar voor te schuiven.

2. Zich open te stellen voor iedereen : voor alle profielen en alle beroepen.

3. Intern een ethisch comité op te richten.

4. Haar rol van economisch begeleider te versterken en zo iedereen te ondersteunen bij de uitbouw van de loopbaan.

5. Haar collaboratieve economie intern te versterken.

6. De collaboratieve gemeenschap op te waarderen en om via gedeelde werkruimtes uitwisseling te bevorderen.

7. Zich te integreren binnen gemeenschappen, om echte samenwerking aan te gaan met organisaties, deze beter te leren kennen en zo de diensten verder te ontwikkelen.

8. Specifieke en gerichte acties te voeren ten opzichte van de beroepssectoren..

9. Voortdurend na te denken over de werking, als een soort van permanente ‘SMart in Progress’.

COÖRDINATRICE: SOPHIE BODARWÉ

LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR: SERGE GOLDWICHT & JULEK JUROWICZ

SMart
IN PROGRESS

AANBEVELING
1

Een nieuw collectief arbeids- en maatschappijmodel naar voor schuiven

CONTEXT

Men verwijt SMart vaak dat de organisatie contracten van onbepaalde duur de wereld uitbant. SMart zou ook het arbeidsrecht en het waardevolle systeem van sociale zekerheid in vraag stellen. Wanneer men het aan de gebruikers zelf vraagt, dan zeggen die dat ze in SMart een onvermijdelijk, noodzakelijk, model zien dat zich aanpast aan hun beroepssituaties. De maatschappij evolueert en zo ook haar noden. Het maatschappelijk en sociaal model is ondertussen veranderd. We bevinden ons in een tijdperk waar het contract van ondernemer in loondienst niet meer zo'n rariteit vormt.

SMart moet diegenen die hier nood aan hebben ondersteunen en participatie en integratie in de samenleving bevorderen, zowel individueel als collectief. De oplossingen die SMart aanreikt, kunnen volgens de werkgroep dan ook best beschreven worden als een echt maatschappelijk project.

ARGUMENTEN

SMart telt momenteel 150.000 gebruikers in Europa (leden en opdrachtgevers), zo'n 250 vaste medewerkers en een heel aantal partners. Met andere woorden: SMart heeft heel wat slagkracht die we zouden kunnen inzetten om de maatschappij grondig te veranderen (of, op een meer bescheiden toon: die verandering op z'n minst voor te stellen). En SMart heeft ook de verantwoordelijkheid om de tool, economisch gezien, levensvatbaar te houden, precies voor die 150.000 gebruikers.

SMart biedt een alternatief economisch model. Vanaf het moment dat gebruikers zich aansluiten, zet SMart vooral in op de valorisatie van hun competenties en van hun netwerk, niet zozeer op het werkvolume (gewoonlijk de criteria van incubatiecentra of andere begeleiders van activiteiten). Dat is een andere manier om aan economie te doen. En aangezien het belangrijkste (toch wel) is dat men van zijn activiteit moet kunnen leven, vormt het aspect samenwerking niet alleen een waardevolle oplossing, waarin we ons allen terugvinden, maar ook een manier om dit doel te bereiken (een solidaire omgeving, waarin gedeeld en uitgewisseld wordt etc.)

Vroeger, toen zijn kernpubliek vooral bestond uit kunstenaars, heeft SMart de reglementering van het zogenaamde 'kunstenaarsstatuut' en de auteursrechten mee vorm gegeven. Vandaag de dag moet SMart een nieuw, aangepast model voorstellen, dat inspeelt op een nieuwe wereld.

Door zijn schaalgrootte en doelstellingen, werkt SMart aan voorzieningen. Coöperanten kunnen medeoprichter worden van nieuwe tools/diensten in andere domeinen, zoals logement, publieke ruimten (cfr. de Creative Spots) en op die manier nieuwe vormen van solidariteit creëren en faciliteren.

Het bezoek aan de architectencoöperatie L'Escaut, waar werknemers verschillende statuten hebben en waar iedereen een plaats krijgt binnen een democratische organisatie, zette de groep aan om sterke aanbevelingen te formuleren. Dit moet leiden tot een betere positionering en verdediging van het SMart-model.

Wat SMart nu al doet:

- ➔ de betaling van sociale bijdragen valoriseren (en deze zelfs leesbaarder maken : sommige klanten willen het aandeel aan sociale bijdragen nog zichtbaarder op hun factuur zien staan, los van het aandeel voor hun werk);
- ➔ duiden op tekortkomingen in de arbeidswetgeving (zoals de verouderde regeling van de band van ondergeschiktheid) en van de sociale zekerheid;
- ➔ nieuwe vormen van solidariteit creëren die minder rigide zijn;
- ➔ leden blijvend bewust maken van de duurzaamheid van hun projecten, door hen te sensibiliseren voor kwesties van middellange en lange termijn (werkloosheid, pensioen etc.).

Het maatschappelijk fenomeen van uberisatie druist in tegen de waarden van het SMart-project. De zogenaamde 'collaboratieve' platformen ontlopen hun verantwoordelijkheid en beperken hun rol tot die van tussenschakel, louter en alleen om twee partijen (de klant en de leverancier) met elkaar in contact te brengen. Deze platformen krijgen dikwijls het verwijt dat ze in bepaalde gevallen hun verantwoordelijkheid van werkgever niet opnemen, door de 'werknemers' te dwingen tot een vorm van 'schijnzelfstandigheid' (versnippering van het werk zonder toepassing van de regels van het gemene recht via het – in Frankrijk geldende - statuut van zzp'er (zelfstandige zonder personeel) of het equivalent ervan in andere landen). Wat SMart doet, is juist het omgekeerde, want het neemt de rol van werkgever op zich (met alle bijhorende risico's en verantwoordelijkheden), ook voor freelancers. Dit fenomeen van uberisatie bracht aan het licht dat er iets misgaat in ons systeem, vandaar dat SMart een alternatief voorstelt. Het zou (zal) interessant zijn om de evolutie van het economisch model te observeren en vandaaruit een echt maatschappelijk project tot stand te brengen, het project zal toebehoren aan zijn gebruikers en niet aan 'ondernemers die zich almaar meer kapitaal toe-eigenen'.

AANDACHTSPUNTEN

Het zal erop aan komen om het lobbyen meer empirisch dan theoretisch op te vatten. Het verhaal en de cijfers achter SMart spreken voor zich. Het heeft geen zin om een model te verdedigen dat we in ons eigen parcours niet hebben waargenomen. SMart is een reëel verhaal dat iedereen moet kennen. Wat we 'lobby' noemen, heeft veel meer te maken met de communicatie die we rond SMart moeten voeren, rond dienst project en uiteraard de projecten van leden.

De groep stelde zich de vraag hoe we van leden van vandaag, de coöperanten van morgen kunnen maken. We moeten ons afvragen wat die omvorming tot coöperatie motiveert. Alleen zo kunnen we engagement opwekken, want coöperant worden vraagt een zeker engagement, tegenover de onderneming. Als coöperant werk je mee aan de collectieve ontwikkeling van een aangepast arbeidsmodel. Maar, terwijl sommigen vinden dat iedereen coöperant moet worden, zodat SMart een echte solidaire plek wordt, is het voor anderen niet wenselijk om alle actoren hiertoe te verplichten. Het gaat wel degelijk om een financieel én symbolisch engagement, dat je niet kan afdwingen.

[1] Architectenbureau L'Escaut (www.escaut.org)

AANBEVELING
2

Zich openstellen voor iedereen: voor alle profielen en alle beroepen

CONTEXT

In het verleden heeft SMart zich meermaals gebogen over zijn doelgroep. Oorspronkelijk werd SMart opgericht door een van de kunstenaars uit de podiumkunsten (die als een van de enige sectoren toegang verleende tot het statuut van loontrekkende). SMart opende zijn deuren al snel voor andere creatieve beroepen en technici. Daarna, in 2012, volgde een hervorming en concentreerde SMart zijn werking op de creatieve beroepen, waardoor nieuwe leden uit bepaalde beroepen en sectoren geen gebruik meer konden maken van de diensten. Dit ging gepaard met enige subjectiviteit, waar we ook voor uitkomen en die we verdedigen. Vandaag de dag, ten aanzien van een arbeidsmarkt in volle evolutie, stelt SMart in Progress zich opnieuw de vraag: SMart, voor wie, met wie ?

Vanaf de eerste bijeenkomst van de werkgroep, spraken we in termen van leden en beroepen, maar ook over wat de werknemers bij SMart verbindt. Moeten we het hebben over sectoren (de artistieke, niet-artistieke en andere sectoren), of is het een kwestie van stijl (artistiek werk of niet)? Of gaat het om de manier waarop iemand zijn activiteit beheert en organiseert als autonome werker?

We waren het al snel eens dat SMart zich open moet stellen voor iedereen.

ARGUMENTEN

We maken momenteel een opmerkelijke evolutie mee in de arbeidsmarkt. Ze raakt steeds meer verzwakt en het aanbod wordt steeds schaarser. De sociale zekerheid evolueert mee en raakt haar banden met het werkterrein kwijt. In deze context stellen we vast dat SMart de organisatie is (of alleszins een van de organisaties) die kan bijdragen tot het beschermen van deze beroepen. Deze worden hoe langer hoe meer aan hun lot overgelaten en hebben weinig tot geen perspectief.

SMart reikt een collectieve oplossing aan. Dat is een belangrijk argument voor de groep. Bovenop het model van sociale zekerheid, waarin we allen belangrijke waarden terugvinden, is de mutualisering die SMart voorstelt inderdaad de oplossing waarop we wachten. We willen toch een betere en aangepaste wereld, op elk niveau, zowel op professioneel vlak als privé?

Als we de economische profielen (bijdrage aan het project) en de competentieprofielen (bekwaamheid om een project op poten te zetten) onder de loep nemen en zien we dat de variëteit groot is en dat de mutualisering, of anders gezegd het gedeelde risico, net toelaat om een maximum aan noden en vragen te beantwoorden. SMart heeft niet de intentie om exclusief voor niches te werken. Dat is ook nooit de bedoeling geweest. De vereniging heeft haar economisch model en systeem van waarden altijd op dit evenwicht gericht. De groep is het unaniem met elkaar eens om zowel de 'sterke' doelgroepen te begeleiden (nieuwe beroepen, met specifieke technische noden en sterke carrières) als de 'zwakke' doelgroepen (die niet zo autonoom zijn, vaak beginners die veel nood hebben aan begeleiding).

AANDACHTSPUNTEN

Het lijkt ons geen goed idee om criteria als verplichte duurzaamheid te hanteren voor wie gebruik wil maken van de diensten. SMart is een autonome organisatie en definieert haar eigen criteria, naargelang de profielen van de projectleiders. SMart zal diensten ontwikkelen in functie van alle beroepen (cfr. aanbeveling 4) en tegelijk ook voor specifieke doelgroepen (cfr. aanbeveling 8).

We raden ten stelligste aan om op te passen voor risicoberoepen, die de structuur in haar geheel aan het wankelen kunnen brengen. De vraag die we ons moeten stellen is: Wat zijn de beroepen die legaal gezien een grote verantwoordelijkheid voor SMart zouden betekenen?

SMart staat open voor iedereen, maar natuurlijk zijn er enkele grenzen, die te maken hebben met reglementering (toegang tot het beroep, gereglementeerde beroepen).

De vraag wie gebruik kan maken van SMart leidt onvermijdelijk naar een vraag rond de begeleiding. Zoals verder duidelijk zal worden, duiden we doorheen onze aanbevelingen meermaals op het belang van toenadering tussen de sectoren, tussen partners, opdrachtgevers, klanten. Zulke contacten kunnen erg verrijkend zijn en moeten regelmatig teruggekoppeld worden naar het operationele.

AANBEVELING
3

Intern een ethisch comité oprichten

CONTEXT

Zijn alle beroepen aanvaardbaar vanuit een ethisch en moreel standpunt? De vraag leeft al langer binnen SMart en wordt voornamelijk behandeld door de vaste medewerkers. De bijeenkomsten in het kader van SMart in Progress laten ook andere visies horen (van leden, klanten, opdrachtgevers, partners van de werkgroep).

Denken we maar aan beroepen in de prostitutie, cinema X. We beseffen maar al te goed dat bepaalde projecten en beroepen op het randje zijn of zo kunnen overkomen: Wat is de grens tussen lapdance en dans? Er is striptease en striptease…

Naast toegang voor iedereen en enkele beschermingsmaatregelen (verzekering, wetgeving etc.), is het belangrijk om meer uitgesproken, maatschappelijke standpunten in te nemen waar iedereen zich in kan vinden.

ARGUMENTEN

Een ethisch comité zal de missie hebben om zowel de vaste medewerkers als de gebruikers te begeleiden bij het reflecteren over de coöperatie. Het comité zal ook preventieve sensibiliseringsacties voorstellen aan de werknemers. Ze moeten formele standpunten innemen en uitspreken over eventuele problematische praktijken.

De kernmissie van SMart is om gebruikers toegang te verlenen tot een aangepast en gereglementeerd werkkader dat de arbeidsvoorwaarden respecteert. Het ethisch comité zal de taak hebben om de vrijheid tot beoefening van bepaalde beroepen te verdedigen. Het is dus niet de bedoeling om bepaalde beroepen te censureren of te beoordelen, maar wel de autonomie van deze werkers te verzekeren (bijvoorbeeld: een vrije prostitutie los zien van een systeem van souteneurschap) en hen te begeleiden in hun beroep en loopbaan.

Het comité, belast met ethische kwesties die bij sommige praktijken komen kijken, zal ook de legitimiteit van SMart versterken op de arbeidsmarkt: SMart zal gezien worden als een verantwoordelijke speler (en werkgever !) die niet zomaar ‘alles’ toelaat binnen haar rangen en ook passende regels invoert.

AANDACHTSPUNTEN

We kunnen ons sensibiliseringscampagnes voorstellen met gespecialiseerde instellingen (bijvoorbeeld voor de bescherming van beroepen in de prostitutie).

Om alle aspecten in rekening te brengen, moet het ethisch comité alle verschillende stakeholders van SMart betrekken: gebruikers, leden, klanten, opdrachtgevers, vaste medewerkers, partners. Wat het comité doet en beslist, zal dus niet binnenskamers blijven.

AANBEVELING
4

Haar rol van economisch begeleider versterken en zo iedereen te ondersteunen bij de uitbouw van de loopbaan

CONTEXT

Wie de diensten van SMart wil gebruiken, krijgt eerst een wegwijs. Als we het onthaal bespreken, dan hebben we het meteen ook over de begeleiding die projectleiders krijgen. Vanaf onze eerste bijeenkomst hadden we het over het belang van een goede vorming voor de adviesverleners, om de projectleiders zo goed mogelijk te begeleiden. Het is aan adviesverleners om de goede vragen te stellen, oplossingen te vinden en de projecten van leden binnen een veilig kader te laten verlopen. Sommige opdrachtgevers zijn vragende partij voor een bescherming van het professioneel parcours van hun partners. Ze vragen SMart expliciet om tussen te komen.

SMart moet absoluut zijn rol van administratief begeleider uitbreiden naar een meer economische begeleiding.

ARGUMENTEN

Bij jonge ondernemers is de opstartfase heel kwetsbaar. SMart moet dan tussenkomen om hen extra goed te ondersteunen. We hernemen het idee van specialisatie en waakfunctie : SMart moet constant op de hoogte zijn van de evolutie van activiteiten. We hebben het echt over een inschakeling in de klassieke betekenis van het woord. SMart kan op die manier een incubator worden waar talrijke jobmogelijkheden, netwerken van jongeren en nieuwe beroepen hun weg vinden.

Klanten vrezen dat werknemers die zich in een extreem precaire situatie bevinden, op termijn gaan uitvallen (zeker nu de inschakelingsuitkeringen verdwijnen). Deze werknemers zouden zich dan genoodzaakt zien om hun persoonlijke projecten op te geven en willens nillens jobs te zoeken voor de kost. Nemen we het voorbeeld van freelancers, vaak met een universitair diploma, die losse opdrachten aannemen als eerste job. De economische situatie van hun opdrachtgevers (bijvoorbeeld in de socio-culturele of universitaire sector, die minder en minder subsidies krijgen) was nu eenmaal ontoereikend om er een volwaardig project te ontwikkelen.

Klanten geven aan dat het bestaan van SMart en de mogelijkheid om te factureren, hen toegelaten heeft om te werken met bepaalde personen waarmee ze anders niet hadden kunnen samenwerken. Vandaag geven ze aan dat ze graag willen werken met projectleiders die economisch betrouwbaar zijn en met wie ze een duurzame samenwerking kunnen aangaan.

De sterkte van SMart is ook het bijzondere aanbod : SMart deelt zijn kennis en middelen en investeert (in infrastructuur, tools, diensten) om de 'SMart-community' verder te helpen. Het lid moet niet in zijn eentje investeren. Nee, hij/zij wordt onthaald in een veilige en stabiele omgeving.

Een van de voorgestelde pistes betreft het collaboratieve model waarbinnen uitwisselingen tussen gebruikers kunnen ontstaan. De begeleiding van projectleiders draait vooral rond deze vragen : Hoe moet ik mijn prijs bepalen? Hoe kan ik mijn activiteit het best structureren? Kan ik daarvan leven? De begeleiding is voor iedereen identiek. Ondernemers kennen zelf de specifieke eigenschappen van hun beroep. De begeleiding is dan wel algemeen, projectleiders kunnen deze vertalen naar hun eigen activiteit(en). Op deze manier werken adviesverleners en projectleiders samen. SMart kan verder gebruikers bijeenbrengen en hen van gedachten doen wisselen over hun praktijken. Zo ontstaat er een gemeenschap van praktijken.

AANDACHTSPUNTEN

Dit type van begeleiding zou het onderscheid kunnen maken tussen de profielen : begin van een loopbaan of in een verder stadium, enige of complementaire activiteit, doelstellingen van de projectleider, specifieke projecten etc.

Sommige projectleiders kiezen ervoor om autonoom te blijven. Voor anderen is die autonomie juist een verplichting. Als SMart dit principe vooropstelt, welke houding moeten we dan aannemen en welke steun moeten we bieden aan wie geen groei bereikt en waarvan de activiteit dreigt te ontsporen?

De groep is verdeeld en twijfelt tussen een strategie van toenadering (samenwerking, partnerschappen) tot erkende structuren die gesubsidieerd worden voor hun begeleiding, en een strategie die erkenning vraagt voor de eigen begeleidingsdienst. Het is aan SMart om de offertes van complementaire structuren te bestuderen (die in verschillende regio's ook anders zijn) en een standpunt in te nemen.

AANBEVELING 5

Zijn collaboratieve economie intern versterken

CONTEXT

SMart is ook haar talrijke connecties tussen projectleiders, occasionele medewerkers, klanten, partners die op een bepaald moment samenwerken of juist regelmatig, voor lange of korte projecten. We weten en we zien het ook: leden zijn elkaars partner en deze gemeenschap heeft specifieke noden om deze werkrelaties tot stand te brengen. We denken daarbij aan het model van 'Grands Ensemble'[2], dat maandelijks bijeenkomsten organiseert tussen coöperanten zodat deze zich kunnen informeren, ervaringen en kennis uitwisselen maar ook en vooral aan gezamenlijke projecten kunnen werken. SMart zou dezelfde weg op kunnen gaan en de uitwisselingen tussen activiteiten beter bekend maken en faciliteren.

SMart is geen vereniging van losse individuen, zoals vaak het geval bij freelancers.

ARGUMENTEN

SMart creëert de voorwaarden voor een collaboratieve vorm van werk. De competenties van elk individu moeten nog meer in de verf gezet worden. De connecties tussen 65.000 personen (het aantal leden in België) openen talrijke deuren en we hebben er alle belang bij dat dit beter bekend is zodat de projectleiders een grotere armslag krijgen en hun competenties ten volle kunnen uitspelen. Het totaal is meer dan de som der delen. De professionele relaties binnen SMart bevestigen dit. We merken dat de interne uitwisselingen binnen de Activiteiten zich steeds meer ontwikkelen. Dit creëert een soort van nieuwe afzet- en productiekanalen die SMart moet omkaderen, begeleiden en stimuleren.

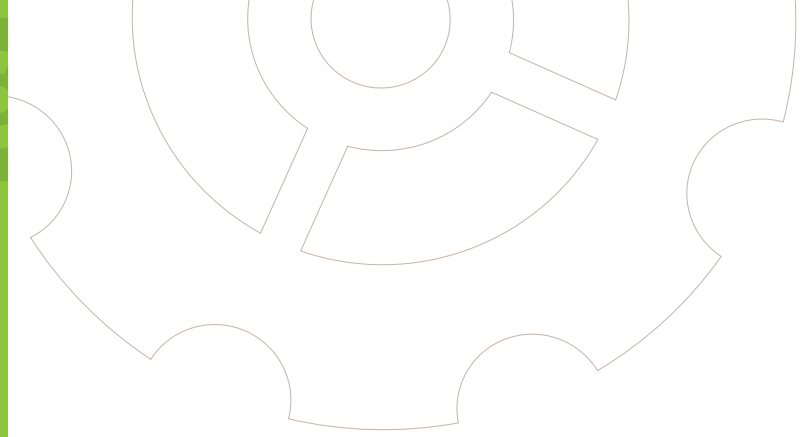
De relaties tussen werknemers kunnen zich over een nog groter gebied vormen. Men kan hiervoor voordeel halen uit de Europese ontwikkeling van SMart in Europa (8 landen). Verder kunnen die netwerken ondersteund worden binnen specifieke plaatsen, werkruimtes (cfr. aanbeveling 6) of online (sociale netwerken, website van SMartAgora).

Lokale en sectoriële netwerken kunnen zich zo met elkaar vermengen en de innovatie verder bevorderen. Denken we maar aan de vooruitgang in technologie, communicatie en duurzaamheid.

AANDACHTSPUNTEN

Er moet een grondige analyse gebeuren van de overdrachten tussen activiteiten, de uitwisseling van diensten en werknemers tussen projecten. Deze moet gekoppeld worden aan een enquête over hoe gebruikers precies functioneren. In de praktijk moet men zich erbij neerleggen dat er veel het aanknopen van relaties een subjectief proces is. Als persoonlijke banden geforceerd tot stand komt, dan geeft dat geen garantie op een geslaagd project.

[2] Grands Ensemble, coöperatie en partner van SMart Frankrijk (www.grandsensemble.org)



«We hebben bijzondere kenmerken maar kunnen nergens terecht.

Marie
Permanente medewerkster

AANBEVELING 6

De collaboratieve gemeenschap opwaarderen en via gedeelde werkruimtes uitwisseling bevorderen

CONTEXT

SMart, dat zijn 150.000 Europese gebruikers, verspreid over verschillende landen, in gebieden die soms ver uit elkaar liggen, in loopbanen die van elkaar verschillen, met economische profielen die elkaars tegengestelde kunnen zijn, en met enorm uiteenlopende beroepen. En toch spreekt men van een 'SMart-gemeenschap'. Velen vertelden dat ze dat gemeenschapsgevoel ook ervoeren tijdens de algemene vergadering van 30 juni 2015. Gebruikers delen een gezamenlijk belang, wat van hen een gemeenschap maakt.

ARGUMENTEN

Zoals we hebben gezien, is SMart geen zware en uniforme structuur, ondanks haar dimensies, geschiedenis en die van haar leden. Integendeel, het is een plaats waar netwerken ontstaan. Je ziet dat ook echt in de praktijk bij werkruimtes die op hun manier een solidaire omgeving vormen: ze brengen mensen samen met verwante activiteiten, die zelfs concurrent van elkaar kunnen zijn. Dat levert alleen maar voordelen op, zowel op menselijk als economisch vlak.

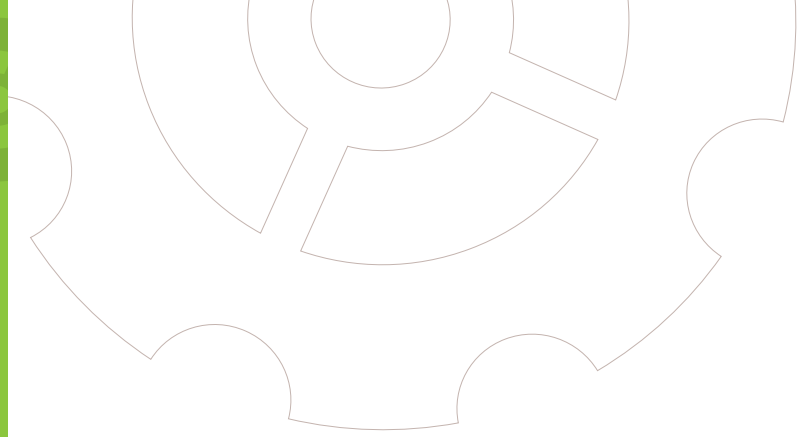
Activiteiten bijeenbrengen op eenzelfde plek geeft verbluffende resultaten. Het is belangrijk om zo'n ruimtes nu ook op te zoeken en het beheer van collectieve plekken te vergemakkelijken. In steden waar SMart ook antennes (en dus leden) heeft, zijn er Creative Spots waar de dynamiek kan herbeken worden.

De krachten bundelen geeft een gevoel van solidariteit en verbondenheid. Nieuwe of meer geïsoleerde beroepen kunnen inderdaad van elkaar leren. Sommige werknemers uiten ook expliciet dat verlangen naar contacten. Activiteiten groeien naar elkaar toe, werken samen, en je merkt algauw dat die bedrijvigheid en dynamiek aanstekelijk werkt.

AANDACHTSPUNTEN

Hoe kan je samenhorigheid creëren en tegelijkertijd de eigenheid van elk individu bewaren? De acties die uit deze aanbeveling voortvloeien, zijn niet meer dan voorstellen, waar de gemeenschap van gebruikers van de gedeelde werkruimten zelf mee aan de slag kan gaan. Iedereen blijft vrij en is zelf verantwoordelijk voor z'n project.

Het komt er ook op aan om niet-gebruikers van SMart op te nemen in de gemeenschap. Zo komen we tot een groter en gemengd bereik.



<<We moeten ons bewust zijn van werk en werkgelegenheid.

Matteo
Lid

AANBEVELING 7

Zich integreren binnen gemeenschappen, om echte samenwerking aan te gaan met organisaties, deze beter te leren kennen en zo de diensten verder ontwikkelen.

CONTEXT

SMart heeft zich altijd al opengesteld voor samenwerkingen met partners die complementaire diensten en standpunten aanvoeren. De kracht van SMart is zijn aanhang en het principe van mutualisering, het delen van diensten en kennis Dit principe komt ook tot stand door intelligente partnersschappen, waardoor nieuwe ideeën en diensten ontstaan.

ARGUMENTEN

SMart moet zich in het hart van gemeenschappen begeven, zowel fysieke als virtuele (wat niet betekent dat SMart zich centraal moet stellen). SMart wil diensten aanbieden aan bestaande beroepen die we nog niet kennen en aan nieuwe opkomende beroepen wat naar alle waarschijnlijkheid precaire beroepen zullen zijn. We moeten ons hierop actief voorbereiden door op zoek te gaan naar de plekken waar die beroepen opkomen. Dan kunnen we zo snel mogelijk toenadering zoeken met de gemeenschappen waarbinnen ze zich aandienen. Zo kan SMart zijn diensten en tools aanpassen in functie van nieuwe beroepen en hun specifieke noden. Het bezoek aan het fablab iMal[3] zette de werkgroep stevig aan het denken, want er waren projectleiders met specifieke noden die we zelf nog niet eerder hadden gedetecteerd.

“Het heeft geen zin om te doen wat anderen al heel goed doen” (oud Chinees gezegde). Het lijkt ons nuttig om het aanbod van SMart aan te vullen met diensten van anderen en de samenwerking zelfs verder te trekken. Bepaalde deelnemers van de werkgroep gaven aan dat ze hier en daar diensten zoeken die hen helpen bij de ontwikkeling van hun autonomie (bijvoorbeeld vormingen). Projectleiders moeten een ruime keuze hebben aan voorstellen en manieren van aanpak om hun eigen project vorm te geven. SMart moet deze diensten bekendmaken en een structureel en functioneel netwerk opzetten om de verspreiding te bevorderen.

De deelname van deze partners en leden van gemeenschappen binnen de toekomstige coöperatie kan een vennootschapsvorm aannemen. SMart kan aan deze groepen en haar partners een statuut voorstellen dat hen intensiever betrekt bij het project.

[2] iMAL - interactive Media Art Laboratory (www.imal.org)

AANDACHTSPUNTEN

Op operationeel niveau moeten de partnerstructuren en de klanten en opdrachtgevers in nauw contact met elkaar staan en elkaars werking goed kennen (regelmatige ontmoetingen, wederzijdse kennis die evolueert etc.).

De meest beloftevolle strategieën kunnen zich aldus inschrijven in een kader van bredere ontwikkeling (zoals het voorstel van een nieuw maatschappijmodel, dat toegelicht werd in aanbeveling 1).

AANBEVELNG 8

Specifieke en gerichte acties voeren ten opzichte van de beroepssectoren

CONTEXT

Tijdens een bijeenkomst van de groep hebben we kennis gemaakt met een federatie van technici. Actoren samenbrengen uit eenzelfde sector die gezamenlijke belangen hebben, blijft interessant, zo merkten we. Zelfs als deze mensen in bepaalde gevallen eigenlijk concurrent zijn van elkaar. Samen kunnen ze de handen in elkaar slaan en het hoofd bieden aan gezamenlijke problematieken (in dit geval het ontbreken van reglementering en vormingen, vraag naar sensibilisering).

ARGUMENTEN

Zoals eerder vermeld, wenst de groep dat SMart zich openstelt voor iedereen (cfr. aanbeveling 2). We weten maar al te goed dat beroepen evolueren en dat iemand verschillende beroepen tegelijkertijd of achtereenvolgens kan uitoefenen. Toch weerklonk meermaals de wens om bijeen te komen rond specifieke bezorgdheden binnen het eigen beroep op een welbepaald moment.

We zien in dat er binnen SMart ook plaats moet zijn voor afdelingen per beroep, zodat zij die eenzelfde beroepsactiviteit delen en in dezelfde sector werken, elkaar kunnen ontmoeten, ervaringen uitwisselen en kunnen nadenken over gezamenlijke activiteiten. We nemen als voorbeeld de communicatiebedrijven die samen een merk hebben gecreëerd bij Grands Ensemble, of het coöperatieve project in de houtsector, dat in ontwikkeling is bij SMart.

Het komt erop aan om zich niet enkel te beperken tot de ‘vakmannen’ binnen een sector die langs SMart passeren. SMart moet de blik verruimen naar andere organisaties en zo een globaal zicht krijgen in de thema’s van de sectoren. Dat laat toe om beter in te spelen op de specifieke vragen van werknemers bij SMart en om aangepaste eisen te formuleren.

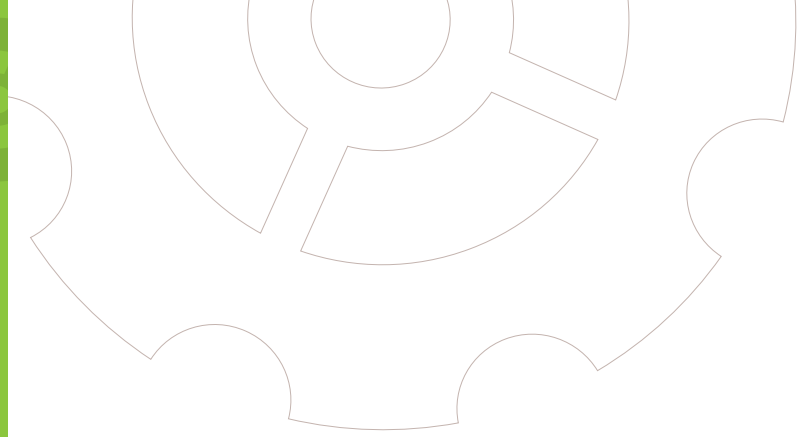
AANDACHTSPUNTEN

Als we het hebben over sectoren, dan denken we aan beroepen maar ook aan het type van projectleiders (partners, klanten, opdrachtgevers).

We vragen niet dat SMart al haar diensten afstemt per sector, maar wel om oor te hebben naar het voorstel om bijeenkomsten onder gelijkgestemden te organiseren.

Het gaat dan niet om een begeleiding specifiek voor de beroepen, maar om professionele bijeenkomsten waar nieuwe werk- en/of reflectiepistes kunnen ontstaan die SMart zou kunnen omkaderen (via haar adviesverleners of projectleiders).

[3] BESA – Belgian Event Supplier Association (www.b-esa.be)



<<We moeten ons bewust zijn van werk en werkgelegenheid.

Matteo
Lid

AANBEVELING

9

Voortdurend nadenken over haar werking, als een soort van 'permanente SMart in Progress'

CONTEXT

De interesse van de deelnemers in de workshops, hun betrokkenheid en zin om bij te dragen, net als de vaststelling dat sectoren, de samenleving en de manieren van werk erg snel evolueren, maar ook al wat de groep sinds het begin van het proces heeft meegemaakt :ligt aan de basis van deze aanbeveling. SMart zou permanent moeten nadenken over zijn rol en werking.

ARGUMENTEN

SMart werkt met/voor een aanzienlijk aantal personen, gebruikers, partners, vaste medewerkers. Er moet een evenwicht blijven bestaan tussen kwantiteit en kwaliteit van de aangeboden diensten. Dit evenwicht kan er maar komen door de werking af te stemmen op de evolutie van de maatschappij, de wereld en de ideeën die er circuleren. SMart moet voortdurend nagaan wat zijn impact is opdat de organisatie mee kan evolueren met de noden van zijn gebruikers.

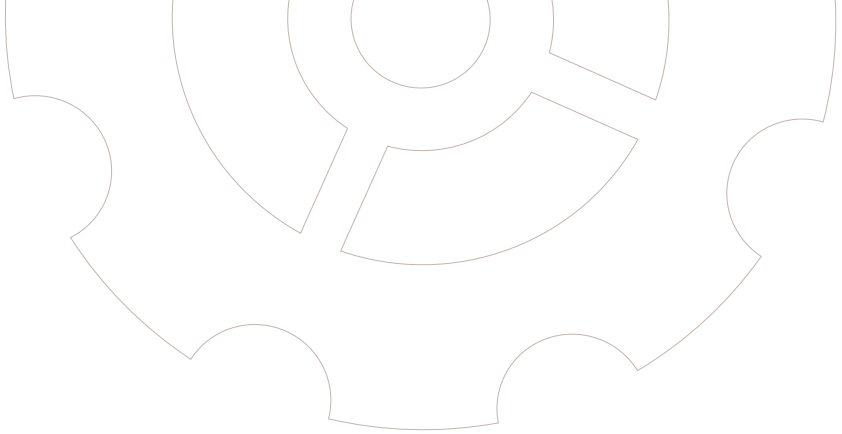
Die 'reflectiemissie' sluit mooi aan bij een van de kernwaarden van SMart, namelijk innovatie, en moet integraal deel uitmaken van de werking.

Sinds het prille begin staat SMart dicht bij zijn leden, zoals we eerder al opmerkten. Het is deze nabijheid met gemeenschappen, sectoren, partners die best behouden kan worden en die ervoor zal zorgen dat SMart heel goed weet wat er in onze, constant veranderende, samenleving aan de gang is en welke nieuwigheden er ontstaan.

AANDACHTSPUNTEN

Geheel in de lijn van SMart in Progress, moet dit proces de verschillende partijen betrekken (gebruikers, leden, opdrachtgevers, partners, vast personeel).

Het zal erop aankomen om procedures en manieren van werken vast te leggen die voor een groot aantal betrokkenen uitvoerbaar zijn. We pleiten dan ook voor bestuursmodellen die rekening houden met het territoriale aspect (nabijheid), de sectoren (federaties) en die een interactieve en dynamische manier van communiceren hanteren.



« Hoe een collectieve subjectiviteit uitbouwen gebaseerd op diversiteit »

Greg
Lid

Je Activiteit creëren en ontwikkelen: hoe en met welke tools?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

10 Diensten aan te bieden op maat van gevorderde Activiteiten.

11 Gemeenschappelijke diensten te voorzien tussen, voor en door de leden.

12 Een contactengids van de leden-gebruikers te maken.

13 Informatie over projectoproepen en publiek-private samenwerking toegankelijker te maken.

14 Netwerkevents te organiseren of co-organiseren.

15 De online tools te verbeteren via werkgroepen samengesteld uit medewerkers van de 'SMart-community'.

16 Contacten met opdrachtgevers te verbeteren.

17 De beschikbaarheid en nabijheid van de adviesverleners te optimaliseren..

18 Het grote ledenaantal in te zetten om aankopen/voordelen af te dingen voor de coöperanten van SMart.

COÖRDINATRICE: FRISIA DONDERS

LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR: PIERRE D'HAENENS & DIRK VERSTOCKT

SMart
IN PROGRESS

Referentie- en werkkader

- De huidige stakeholders van SMart zullen waarschijnlijk dezelfde zijn als die van de coöperatie: de werknemers van SMart (vaste medewerkers en leden), klanten (opdrachtgevers), partners en leveranciers van de leden-gebruikers.
- Gezien de schaalgrootte van de SMart (20.000 actieve leden in 2015), waarbij steevast wordt ingezet op samenwerking en solidariteit, zal het erop aankomen om meer gedeelde diensten aan te bieden die rekening houden met individuele noden.
- SMart vertegenwoordigt een waaier aan activiteiten en ideeën. Daarvoor is een gezamenlijk kader nodig dat zich flexibel aanpast aan de noden op het terrein.
- Diensten aanbieden aan al onze gebruikers in functie van de noden, betekent ook dat we er rekening mee houden dat deze behoeftes niet identiek zijn: een opkomende activiteit heeft andere noden dan een meer gevorderde Activiteit. Door onze diensten en individuele begeleiding te optimaliseren kan de coöperatie ook een belangrijke rol spelen voor freelancers.
- De werkgroep heeft zich niet uitgesproken over een differentiatie in tarieven. Het feit dat we een vast percentage afhouden op alle facturen/contracten, of het nu om kleine of grote bedragen gaat, getuigt van solidariteit en transparantie.
- SMart steekt haar leden-gebruikers een handje toe tijdens de verschillende stadia van hun projecten. De vraag naar begeleiding door SMart zou vooral naar voren komen tijdens de pre-productie, zo liet de groep verstaan. Leden willen weten of hun project wel kans heeft op slagen en hoe ze op zoek moeten gaan naar fondsen. Ook komen er vragen over de beheertools tijdens de productiefase.

ONZE AANBEVELINGEN DRAAIEN ROND 4 PRINCIPES:

- Activiteiten professionaliseren in een veilig kader.
- De uitwisseling van diensten en de bijhorende sociale en solidaire ingesteldheid bevorderen.
- Partnerschappen promoten (en dus geen diensten ontwikkelen die elders al bestaan).
- Uitwisseling tussen vaste werknemers en leden aanmoedigen, zodat ze elkaar wederzijds kunnen verrijken met hun ervaringen.

WE ONDERSCHEIDEN 3 NIVEAUS WAAROP SMART WERKZAAM MOET ZIJN:

- INFO: informatie over regelgeving, statuten, barema's en algemene context: vulgarisering, vertaling, interface.
- ADVIES - BEGELEIDING: administratieve ondersteuning, beheer van contracten, tools voor het beheer van projecten.
- NETWERK: toegang tot netwerken voor internationale verspreiding.

WE ONDERSCHEIDEN 11 ASSEN WAARROND SMART MOMENTEEL ACTIEF IS:

- Beheer: begeleiding door de adviesverleners, beheer van tools, financiële dienst voor schuldvordering, juridische dienst, bemiddeling tussen opdrachtgevers en leden.
- Realisatie/creatie: tools, coworkingruimten, Matlease, microkredieten, begeleiding, verhuur van minibusjes.
- Verzekeringen: verzekering voor arbeidsongevallen, verzekering burgerlijke aansprakelijkheid, Business Mobility voor opdrachten in het buitenland, het loongarantiefonds.
- Verdediging: juridische dienst, begeleiding door adviesverleners, verdediging van gezamenlijke dossiers.
- Vorming: opleidingen, studies en publicaties, individuele gesprekken, permanente vorming, uitwisseling van ervaringen.
- Lobbying: partnerschappen, belangenvertegenwoordiging voor leden bij overheidsinstanties, vertegenwoordiging van SMart via evenementen, beurzen, sessies, tentoonstellingen, publieke interventies, debatten, enz.
- Informatie: infosessies, mailings naar leden en opdrachtgevers, technische fiches op de website, publicaties.
- Netwerking: SMartAgora, Meet & Connect, ontbijtsessies, evenementen en partnerships, coworkingruimten.
- Mobiliteit: verhuur van minibusjes, verzekering Mobility bij Europese partnerschappen, infosessies over internationale mobiliteit.
- Solidariteit en het delen van diensten: voordeeltarieven bij leveranciers voor SMart-leden, BTW recupereren in het kader van een Activiteit of via Matlease, onkostennota's, de terbeschikkingstelling van materiaal
- Kapitaalvorming: het verdelen van inkomsten, de kunstcollectie van SMart, beurzen, ontwikkeling van nieuwe diensten.

SMart
IN PROGRESS

AANBEVELING
10

Diensten aanbieden op maat van gevorderde Activiteiten

CONTEXT

Ten tijde van de oprichting in 1998, richtte SMart zich uitsluitend tot de creatieve beroepen en voornamelijk op 'beginnende' professionals. Gaandeweg kwamen meer diverse sectoren en beroepen in beeld en ging de socio-economische situatie van onze leden-gebruikers meer verschillen.

Rond de tafel van onze workshop zitten enkele emblematische leden. Ze willen geen zelfstandigenstatuut, maar ze hebben wel te maken met de zorgen van een zelfstandige, waar onze diensten niet steeds op afgestemd zijn. De groei van hun activiteit zorgt immers voor moeilijkere problement en nieuwe zorgen.

OM IN TE SPELEN OP DEZE NIEUWE REALITEIT VOOR ONZE LEDEN-GEBRUIKERS, EN OM MET ONZE TOOLS EN DIENSTEN AAN HUN VERWACHTINGEN AAN TE PASSEN, STELLEN WE VOOR OM:

- ➔ uitgebreidere diensten aan te bieden wat betreft hun investeringen, zoals:
  - ¨ Een directe toegang tot het eigen budget voor de aankoop van materialen en investeringsgoederen: een SMart-bankkaart.
  - ¨ De mogelijkheid om in vastgoed te investeren: ateliers, bureaus, opslagplaatsen, enz.
  - ¨ De mogelijkheid om een auto/bestelwagen aan te kopen en zo mobieler te zijn
- ➔ online tools te ontwikkelen die een gedetailleerd en boekhoudkundig overzicht geven van de productiviteit: omzet, cliënteel, kosten, reporting, enz. De huidige tools laten immers nog niet toe om deze cijfers optimaal uit een Activiteit af te leiden (zie aanbeveling 15).
- ➔ om de kennis en dus ook de adviezen en informatie van de adviesverleners uit te breiden wanneer het gaat over de regelgeving verbonden met de beroepen van de leden (verzekeringen, toegang tot beroep,...). Hierbij horen ook strategische adviezen over de richting van hun loopbaan en de bijhorende gevolgen: sociale bijdragen, pensioen, lange termijnperspectieven…

SMart
IN PROGRESS

« Ik breng mijn leven door bij SMart »

Sébastien
Lid

AANBEVELING 11

Gemeenschappelijke diensten voorzien tussen, voor en door de leden

CONTEXT

De groep stootte op een enquête van een coöperatie in wording van Nederlandse journalisten (https://www.villamedia.nl/artikel/cooeperatie-voor-freelancers-in-de-maak). We lieten ons inspireren door hun coöperatieve voorstellen. Aan de hand daarvan formuleren we de verwachtingen van onze groep:

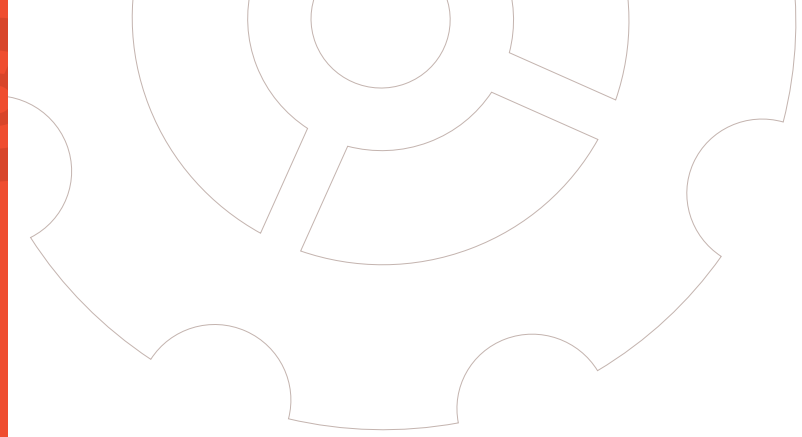
- Branded content: de coöperanten beslissen om commerciële info op hun eigen website(s) te publiceren.
- Collective sales: verkoop van banners voor de websites van vennoten.
- Consulting services: de vennoten zijn expert in hun domein en zouden tegen betaling verschillende diensten kunnen aanbieden, zoals consultancy, redactie, mentoring of coaching
- Een databank met opdrachten/bestellingen: dit zou plaatsvinden via verschillende opdrachtgevers waarop de leden-coöperanten kunnen ingaan via pitching.
- De oprichting van een fonds met giften van ondernemingen: de donaties worden onderling verdeeld en maken deel uit van het fonds dat bovendien de onafhankelijkheid van de leden beschermt.
- Crowdfunding
- Fondsenwerving
- Eigen fondsen voor productie
- Sponsoring
- Een eigen uitgeverij

BINNEN DEZE CONTEXT RAADT DE GROEP AAN OM DE VOLGENDE GEDEELDE DIENSTEN OP TE ZETTEN, ONDERSTEUND DOOR DE ERVARING VAN DE LEDEN OF WERKNEMERS:

➔ Hulp bij het schrijven van subsidiedossiers en ‘call for proposals’, specifiek op Europees niveau.

➔ De aanwerving van een onderzoeker die fondsen, sponsoring en mecenaten inventariseert voor de productie van de activiteiten van onze leden-gebruikers.

➔ Hulp bij de communicatie en promotie van de professionele activiteiten van de leden; dit kan via de toegang tot een communicatiedienst of -tool, waartoe de meerderheid van onze leden individueel geen toegang zou hebben.



<< SMart moet haar so dariteitsmodel herden-ken. >>

Sarah
Permanente medewerkster

AANBEVELING
12

Een contactengids van de leden-gebruikers maken

CONTEXT

SMart heeft, al van bij het begin, evenementen en ontmoetingsmomenten georganiseerd. Ofwel tussen leden en adviesverleners, ofwel tussen leden onderling, uiteraard met respect voor de privacy van de deelnemers. SMart heeft dan weer weinig kansen gecreëerd tot live ontmoetingen tussen leden en opdrachtgevers, en dit omwille van mogelijke concurrentie.

Deze ontmoetingen waren wel mogelijk via het online forum SMartAgora. De leden en klanetn kunnen zich op dit digitale platform inschrijven om hun activiteit of project te promoten en hun vacatures te publiceren. Het belang maar ook de moeilijkheid van een dynamisch platform werd al gauw duidelijk.

Onze groep suggereert een klassieke maar efficiëntere indeling en identificatie van onze databank.

We halen onze inspiratie bij de website van Openvrt (www.openvrt.be), waar je direct de freelancers kunt contacteren die ingeschreven zijn op de website. De freelancers zijn ingedeeld op basis van hun werkplaats en sector.

WE STELLEN VOOR OM DE INSCHRIJVINGSFICHES VAN ONZE LEDEN TE ORDENEN VIA EEN EFFICIËNT EN GESTRUCTUREERD SYSTEEM:

- ➔ Elke fiche bevat precieze parameters: plaats, ervaring, functie, mail, website.
- ➔ Leden en klanten kunnen deze objectieve gegevens raadplegen en per mail contact met elkaar opnemen als willen.
- ➔ De inschrijving en het gebruik van deze fiches is vrijblijvend.
- ➔ SMart kan niet verantwoordelijk gesteld worden voor eventuele fouten in deze gegevens.
- ➔ De fiches kunnen ook gebruikt worden voor onze Europese leden, om zo een internationale catalogus te vormen.

« Voor mij werkt het goed op dit moment, maar wat willen veranderen aan de basis? »

Roland
Lid

AANBEVELING
13

Informatie over projectoproepen en publiek-private samenwerking toegankelijker maken

CONTEXT

De vele informatie die verspreid wordt rond projectoproepen en overheidsopdrachten is voor onze leden steeds moeilijk om bij te houden. Ze krijgen te maken met moeilijk vindbare communicatiekanalen, raadselachtige aanbestedingen, met formele en administratieve criteria, enz.

Een bevraging van en een bezoek aan Initiatives & Cités in Lille (een groep lokale ondernemers uit de sociale economie) maakte duidelijk dat er nog een bepaalde behoefte is waarop we een antwoord moeten bieden.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

De toegang tot en de deelname aan projectoproepen en overheidsopdrachten te faciliteren. Dit kan door middel van een systeem waarbij informatie van de verschillende niveaus (regionaal, nationaal, Europees) gerangschikt wordt en toegankelijk is voor de leden. Concreet: SMart zou meer aansluiting kunnen zoeken bij gemeentebesturen, overheidsadministraties, enz. en vervolgens communiceren over dit soort samenwerking en aanbestedingen.

KNELPUNTEN:

Beperkingen:

- ➔ Het is moeilijk om een volledige lijst op te stellen voor alle sectoren.
- ➔ Concurrentieprobleem: we moeten de informatie voor iedereen toegankelijk maken.
- ➔ De leden zijn al in concurrentie met elkaar via Verenigde Producties, via hetzelfde BTW-nummer.
- ➔ Leden werken liever samen met naaste collega's en met vertrouwenspersonen. Het idee om in een cluster en dus met onbekenden samen te werken lijkt moeilijk voor hen.

Voordelen:

- ➔ Men kan bepaalde kosten delen.
- ➔ Beter en gemakkelijker inspelen op opdrachten die ze op hun eentje niet hadden kunnen binnenhalen.
- ➔ Leden kunnen zich laten omringen door een multidisciplinair team.
- ➔ De databank van SMart moet helemaal in overeenstemming zijn met de geldende wetgeving en aanbestedingen van de subsidiërende overheden.

« SMart mag/moet netwerkevents organiseren, maar om de goede redenen en bij voorkeur via een partnership »

Marie-Laure
Klant

AANBEVELING
14

Netwerkevents organiseren of co-organiseren

CONTEXT

Onze kernmissie is om een werkkader te bieden voor autonome werkers. Wij faciliteren en geven financiële, juridische en administratieve werkzekerheid bij projectwerk. We maken het administratief eenvoudiger om verschillende bestellingen tegelijkertijd af te werken, voor verschillende klanten en met gezamenlijke kosten.

Tijdens infosessies of individuele afspraken worden spontaan ervaringen en belevenissen gedeeld. Met het initiatief Meet & Connect konden we ons ook toespitsen op bepaalde sectoren en lieten we werkgroepen nadenken over mogelijke carrièrepistes.

Vertegenwoordiging en lobbying (op het gebied van auteursrechten, het kunstenaarsstatuut, kosten, enz.) was nooit een strategische keuze op zich, maar eerder een logisch gevolg van de dagdagelijkse problemen van onze leden. Netwerking kan dus een nieuwe belangrijke piste worden, liefst in de vorm van partnerschappen met professionele structuren.

VOORBEELDEN:

- ‘Club des cadres’ in Sint-Gillis:
  Dankzij deze ontmoetingen ontstaat een informeel netwerk over de sectoren heen. Lokale ondernemers hebben het over hun gemeenschappelijke noden. De ‘Club des cadres’ is een initiatief van de gemeente Sint-Gillis. SMart zou de rol kunnen opnemen van bruggenbouwer en gastheer, door te zorgen voor de infrastructuur en de communicatie rond dit evenement.

- Business Network International:
  “By giving business to others, you will get business in return. What goes around, comes around”. Hun missie is om de professionele activiteit van hun leden aan te zwengelen. Dat doen ze via een duurzame B2B en acties die de zichtbaarheid verhogen en netwerking mogelijk maken. Zo zijn er 52 (!) netwerkevents per jaar. Tijdens de SMall Talk in Gent raadde een lid actief in de grafische sector, 3D en video, ons aan om hen te contacteren. Hun aanpak is regionaal en werkt heel inspirerend.

- Begeleiding bij de commerciële aanpak van de leden is wenselijk: door de markt van micro-ondernemingen op Europees niveau aan te boren en in contact te brengen met het Europese SMart-netwerk.

« We kunnen samenleven zonder dat onze waarden per se dezelfde zijn... Ze mogen wel niet tegengesteld zijn. »

Benoît
Partner

AANBEVELING
15

De online tools verbeteren via werkgroepen samengesteld uit medewerkers van de “SMart-community”

CONTEXT

De werkgroep acht het nodig om leden-gebruikers, klanten, adviesverleners en informatici bijeen te brengen om rechtstreeks van gedachten te wisselen over de verwachtingen en noden op het terrein, en te bekijken in hoeverre SMart daarop kan inspelen.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

We raden aan om werkgroepen te vormen die op regelmatige tijdstippen bijeenkomen om elkaars praktijk beter te begrijpen en onze tools intuïtiever te maken voor de gebruikers.

- ➔ Onze leden werkten langs hun kant dikwijls aan oplossingen om zich het leven makkelijker te maken (persoonlijke reporting, opvolging van budget, enz.). Deze werkgroep zou ervoor kunnen zorgen om al deze oplossingen samen te brengen en te delen.

- ➔ De werkgroep zou bijvoorbeeld de haalbaarheid van een SMart-app (aangifte van prestaties, nazicht budget, enz.) voor smartphones en tablets kunnen onderzoeken. Dit idee werd tijdens de workshops al meermaals aangehaald.

« Opdrachtgevers zijn niet altijd op de hoogte van de diensten die SMart aanbiedt. Ze staan niet zomaar open voor dat aanbod »

Laurent
Klant

AANBEVELING
16

Contacten met opdrachtgevers verbeteren

CONTEXT

SMart heeft altijd al een moeizame relatie gehad met haar klanten. De financiële dienst voor schuldvordering, de adviesverleners en de juridische dienst staan in contact met klanten voor openstaande facturen, complexe situaties en technische materies.

Meermaals heeft SMart getracht de band met de klanten te verbeteren, zowel via nieuwsbrieven als via sessies en gesprekken ter plaatse.

Wat ons altijd al heeft onderscheiden van interimkantoren, is onze aanpak en het belang dat we hechten aan onze relatie met de leden. Onze leden zijn op hun beurt voor bepaalde bestellingen ook zelf opdrachtgever. Leden en hun socio-economische situatie zijn altijd onze voornaamste zorg geweest, wat tot uiting kwam in onze acties, strategieën, evenementen en publicaties.

WANNEER KLANTEN ECHT DEEL GAAN UITMAKEN VAN HET COÖPERATIEVE PROJECT, IS HET BELANGRIJK OM HEN DAARBIJ TE BETREKKEN, DOOR:

- ➔ hen te informeren via een infosessie, een individuele afspraak, een gedetailleerde inschrijvingsfiche - cfr. de bedrijvengids.
- ➔ het beeld van SMart bij te schaven, op een positieve manier.
- ➔ hen actiever te benaderen en hen bijvoorbeeld de rol van sociaal secretariaat op zich te laten nemen voor hun freelance medewerkers (coderen, gegroepeerde facturen en opvolging van contracten, in de plaats van leden-gebruikers en klanten).

« Een belangrijke waarde om toe te voegen is de term 'veiligheid'. Het is belangrijk voor personen die in een moeilijke situatie zitten.

Claire
Lid

AANBEVELING 17

De beschikbaarheid en nabijheid van de adviesverleners verbeteren

CONTEXT

Of het nu om onze territoriale ontwikkeling ging, of over de uitvoering van onze diensten: nabijheid en comfort voor onze leden is steeds onze voornaamste zorg.

In de dagelijkse praktijk streven we ernaar dat SMart zo vaak mogelijk bereikbaar IS. We organiseren bovendien externe infosessies na de kantooruren. Leden kunnen ons bereiken op ons algemeen telefoonnummer tussen 9u en 17u. Elk team van adviesverleners helpt de leden via de help-desk (dagelijkse permanentie) of tijdens individuele afspraak. De infosessies vinden plaats op zeer regelmatige tijdstippen.

Nieuwe antennes zien het daglicht, dichtbij de leden en opdrachtgevers, om nog meer in te spelen op de lokale noden. In bepaalde regio's heeft SMart een bureau in een coworkingruimte, wat de affiniteit met het beroepsveld nog groter maakt.

OM DEZE BESCHIKBAARHEID EN NABIJHEID NOG MEER TE DOEN GROEIEN BEVELEN WE WE AAN OM:

- ➔ een e-mailadres te creëren voor dringende zaken en SMart permanent bereikbaar te maken, ook tijdens het weekend.
- ➔ nog meer infosessies te geven die doorgaan na de kantooruren, eventueel tot in de late uurtjes.
- ➔ nog actiever aanwezig te zijn op evenementen waaraan leden deelnemen (en hen daar raad te geven en dingen uit te klaren).
- ➔ actief deel te nemen aan bepaalde evenementen waarop onze leden aanwezig zijn. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat een bepaalde adviesverlener tijdens de drie dagen van een festival permanent beschikbaar is om de leden ter plaatse te helpen.

« Ik heb me weleens afgevraagd of we geen materiaal zouden kunnen uitwisselen. Ik denk daarbij aan specifieke werkinstrumenten die onder de leden kunnen circuleren op een meer officiële manier. »

Nicolas
Lid

AANBEVELING
18

Het grote ledenaantal inzetten om aankopen/voordelen af te dingen voor de coöperanten van SMart

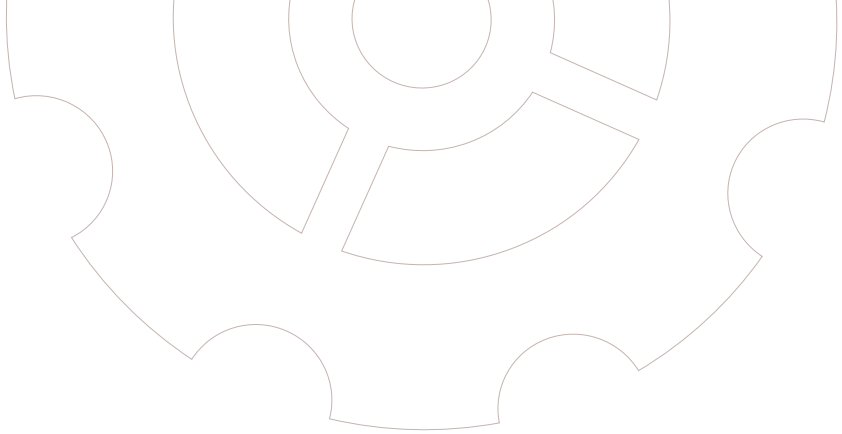
CONTEXT

Een van onze missies is niet voor niets 'vertegenwoordiging'. Daarmee bedoelen we ook dat we ons groot aantal willen laten gelden, namelijk als een Europese groep, met 62.000 leden en talrijke opdrachtgevers. Zo kunnen we allicht voordelen of kortingen krijgen bij leveranciers.

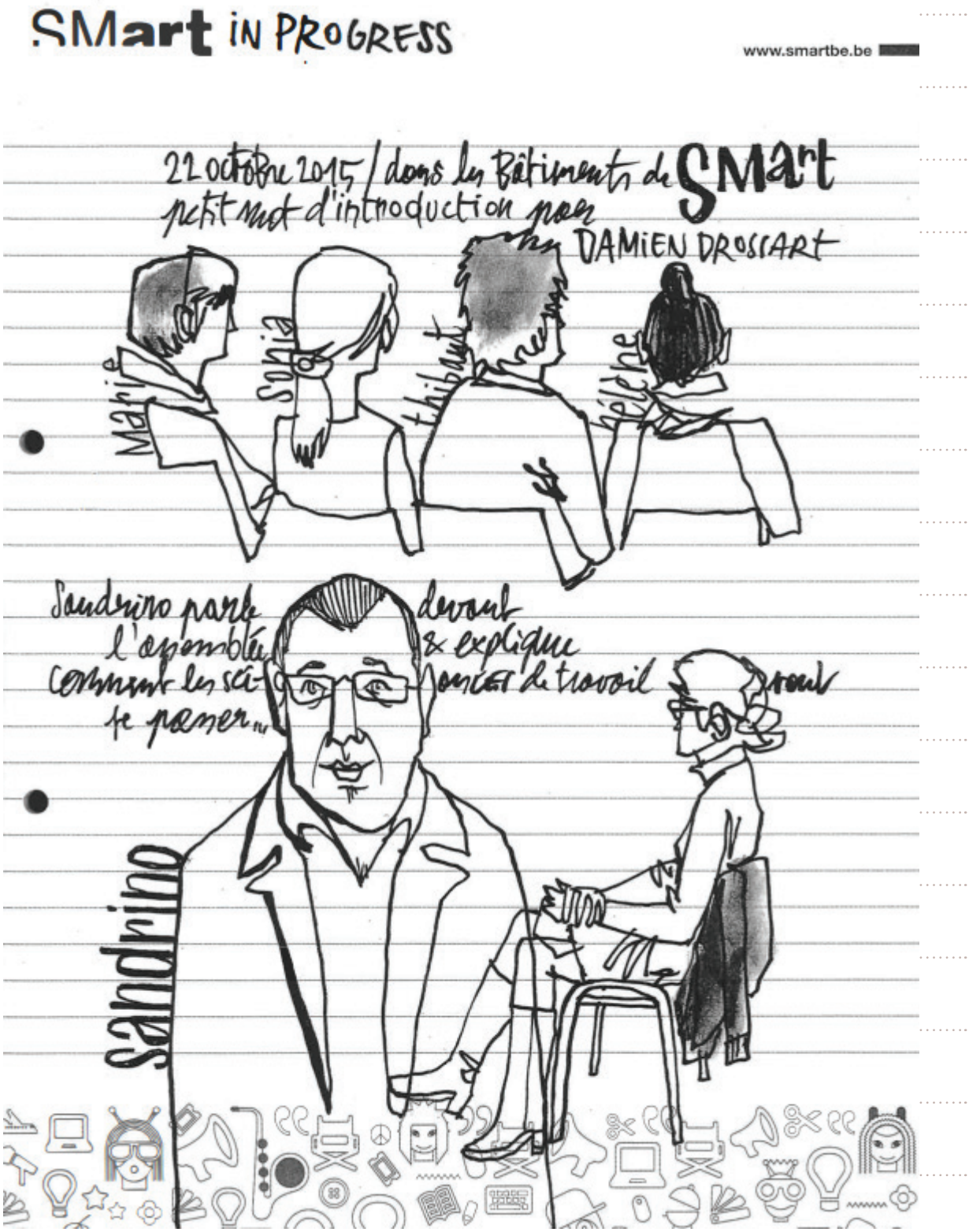
De notie van het 'gezamenlijke', waar we zo achter staan, zet ons aan om nog veel meer te experimenteren met open sources, vrije software, creative commons, enz.

ONS PRINCIPE VAN DELEN EN UITWISSELEN KAN OP TWEE MANIEREN IN DE PRAKTIJK GEBRACHT WORDEN: PEER-TO-PEER EN B2B:

- ➔ P2P: zonder daarvoor een lokale 'SMart-munt' in te voeren, kunnen leden elkaar onderling helpen en elkaar diensten, werkmiddelen en -ruimte, mentoring en coaching, aanbieden.
- ➔ B2B: de SMartleden kunnen momenteel gebruikmaken van een divers palet voordelen of kortingen bij verschillende leveranciers.



Tekeningen van Denis Meyers tijdens de vergaderingen van de werkgroepen



SMart

www.smartbe.be

MATTHIEU
smart in progress ②
BERNARD
FRED
BENJAMIN
jeudi 14 janvier 2016/12H00

SMART in PRO ③ GRESS
jeudi 14 janvier 2016
ARIANE
CLAIRE
FRED
FRANÇOISE
EHIBADE

Nele
jeudi 14 janvier 2016
MICHEL
FRED
SMART in PROGRESS

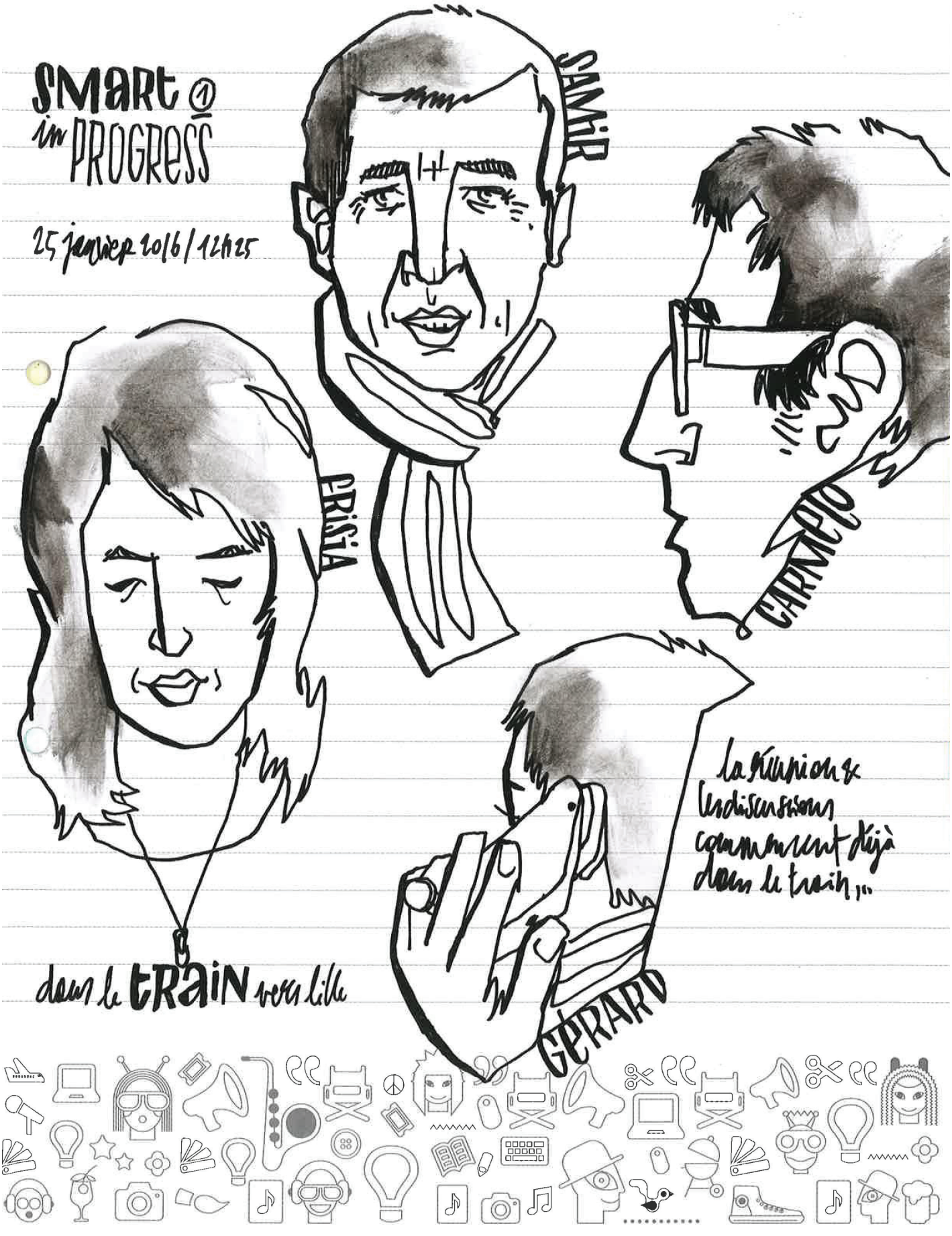
Nele
IDRISS
JEAN-FRANÇOIS
MARIE
BERNARD
jeudi 14 jan
2016
21h43
Mme F. FERON.
NICOLAS
Smart in
PROGRESS

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

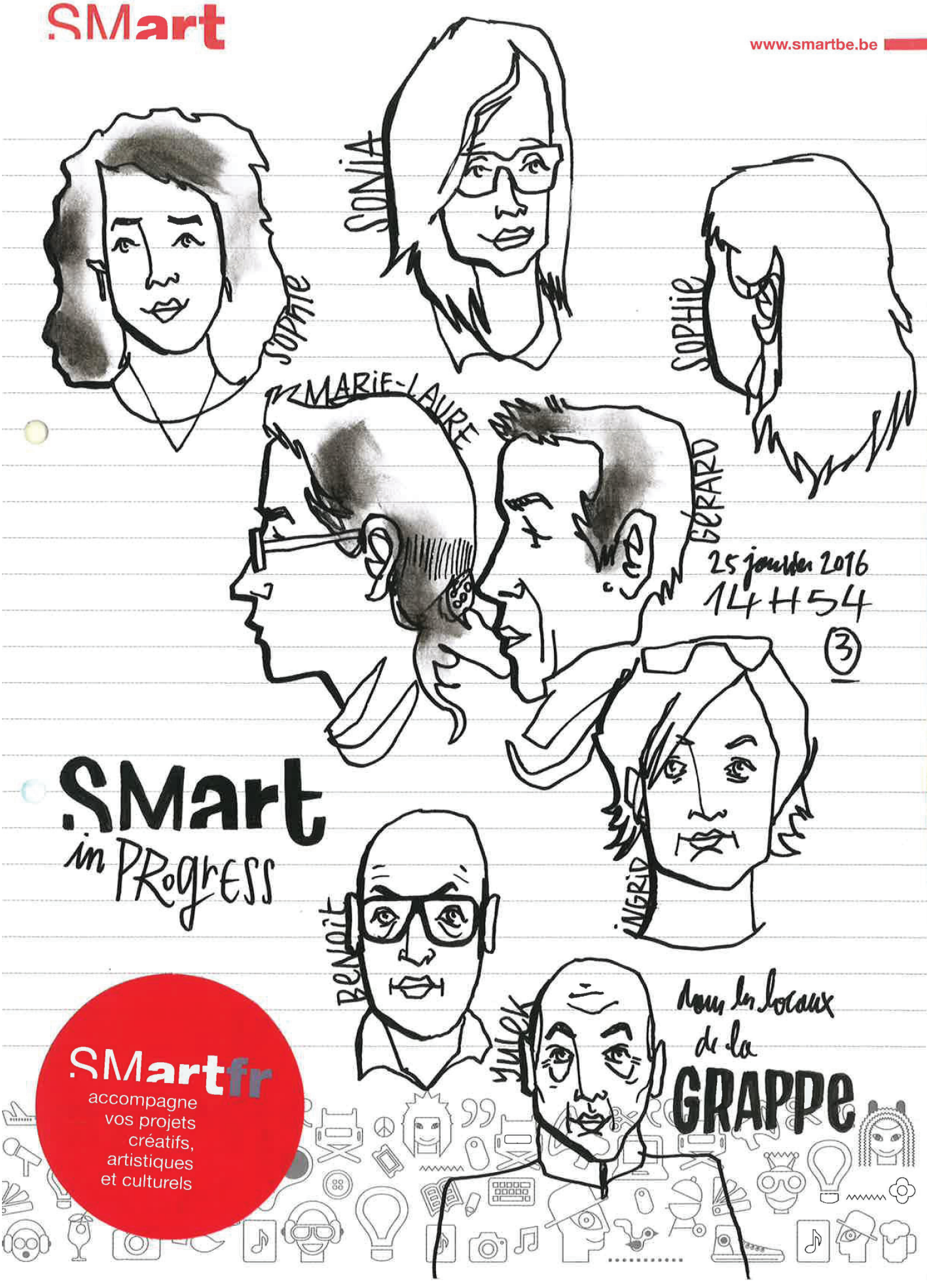


SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be



SMart in PRogress

Dans les locaux de la GRAPPE

SMartfr accompagne vos projets créatifs, artistiques et culturels

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

SMART in PROGRESS

25 janvier 2016 / à Lille / 7

artfr
pagne
projets
réatifs,
tiques
lturels

A sharing economy: een haalbaar economisch model?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

19 Het economisch model te organiseren rond een sokkel van waarden.

20 Financiële autonomie te garanderen door middel van fondsenwerving die strookt met de waarden.

21 De risico's op een duurzame manier te delen en klanten/opdrachtgevers en gebruikers van de diensten een verantwoordelijkheidsbesef te geven.

22 Kortingen te bedingen, zonder dat het de kwaliteit van de geleverde diensten in het gedrang brengt voor de gebruikers. Leveranciers die dezelfde waarden delen ook voorrang geven.

23 Een solidair tarief met eenzelfde percentage voor iedereen en op alle facturen, met diensten op maat van de economische realiteit en noden van elke gebruiker.

24 De 6,5 % niet te verhogen maar transparanter te communiceren over de inhoudingen en eenmaal de coöperatie in werking treedt, ook met alle coöperanten te debatteren over de werkingskosten van SMart.

25 Het huidige collectieve vermogen in stand te houden, ten dienste te stellen van iedereen en te gebruiken voor de realisatie van het sociaal doel van SMart.

26 De coöperanten de beslissingsmacht te geven over de investering van de gezamenlijke middelen en de economische democratie alle kansen tot slagen te geven.

COÖRDINATOR: FRÉDÉRIC GREGOIR

LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR: MANU HERMIA & PIERRE VREVEN

SMart
IN PROGRESS

AANBEVELING 19

Het economisch model organiseren rond een sokkel van waarden

CONTEXT

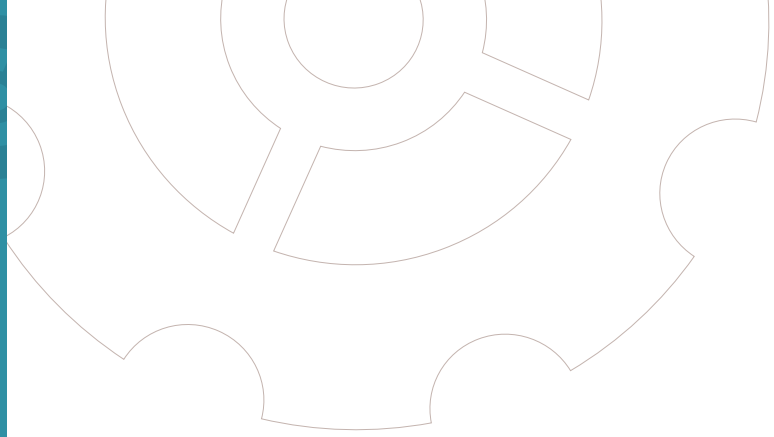
Een economisch model is verweven met bepaalde waarden. Het geeft uiting aan wat je doet, hoe je dat doet en voor wie, met het oog op het genereren van waarde. De gecreëerde waarde kan van economische maar ook van maatschappelijke of ecologische aard zijn. We vergelijken daarbij enerzijds de creatie van waarde en anderzijds de kosten die daaraan verbonden zijn. Deze kosten kunnen economisch zijn, menselijk maar ook maatschappelijk en ecologisch.

Als we het hebben over waarden, dan stelt zich meteen de vraag: wat is van betekenis? Als je bijvoorbeeld een dienst wil aanbieden die 'verlieslatend' is, dan moeten we dat niet per se beschouwen als 'verlies', maar als een investering in de toekomst. We hebben er namelijk vertrouwen in dat deze dienst de maatschappij ten goede komt en dat deze wel degelijk zin heeft.

Uit onze besprekingen komt meermaals naar voren dat SMart het principe van herverdeling van inkomsten moet blijven behouden. Ook zijn velen voorstander van het solidair model, gestoeld op het delen en uitwisselen van kennis en diensten. Het zijn de voornaamste waarden die SMart koste wat kost moet vrijwaren. Het feit dat vele 'kleine' middelen in een pot worden gelegd om de noden van een grote gemeenschap in te willigen, is een centrale waarde. Of het nu door de inbreng van kapitaal is (als coöperant) of door de deelname in de werkingskosten (afgehouden van elk contract / factuur), deze principes moeten de basis vormen van de SMart-structuur. Het is van essentieel belang dat er nagedacht wordt over mogelijke vangnetten die kunnen helpen om deze waarden op lange termijn te handhaven.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ De waarden centraal te stellen in het project (eventueel door deze op te nemen in de statuten van de coöperatie) en deze waarden te laten primeren wanneer de economische logica iets anders influistert.
- ➔ De strategieën en acties vanuit twee verschillende en complementaire invalshoeken te bekijken: een project heeft enerzijds economische doelstellingen en anderzijds maatschappelijke doelstellingen. Deze aspecten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We zijn ervan overtuigd dat de positieve spanning tussen deze twee aspecten juist waarde toekent aan het project en het voortbestaan ervan helpt garanderen.
- ➔ Bovenal te communiceren over deze waarden die centraal staan in het project, en over het feit dat SMart kiest voor een bepaald type van economisch model dat onlosmakelijk verbonden is met deze waarden.



« Laten we een kat een kat noemen, er is geen uberisatie bij SMart »

Idriss
Lid

AANBEVELING 20

Financiële autonomie garanderen door middel van fondsenwerving die strookt met de waarden

CONTEXT

Opdat het sociaal/maatschappelijk project van SMart kan standhouden, moeten de eigen middelen versterkt worden. Het is daarbij van absoluut belang om de politieke, en dus financiële autonomie te behouden, zodat de waarden en de betekenis van het project niet verloren gaan.

We zijn van mening dat elke stakeholder die er belang bij heeft dat het project standhoudt, in de eerste plaats diegenen voor wie het project opgericht werd (de leden/gebruikers van de diensten), zich moet engageren voor de coöperatie en financieel participeert in het project en de risico's die eraan verbonden zijn.

We willen niet meegaan in de kapitalistische logica van een financiële return-on-investment (ROI). SMart biedt met haar model een aantrekkelijk maatschappelijk alternatief. Voor veel mensen die het project willen steunen, is dat al reden genoeg om jaarlijks een klein aandeel te kopen of, indien ze dat wensen, een groter aandeel. Ervoor uitkomen dat er geen financiële stimulans is (geen financiële vergoeding), versterkt net de visie van het project.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ Eender wie de diensten van SMart gebruikt, te verplichten om elk jaar een minimaal aandeel te kopen (elke gebruiker is dus automatisch een coöperant).
- ➔ Elke coöperant daarenboven aan te moedigen om - op vrijwillige basis - meer aandelen te kopen. Daarvoor moeten we hefbomen zoeken die coöperanten zin geven om het project te steunen, ook al is er geen directe financiële stimulans (er worden geen dividenden uitgekeerd).
- ➔ Eens ernstig de mogelijkheid te onderzoeken of coöperanten, of eender wie dat wil, geld kunnen uitlenen aan het project, waar we hen dan een redelijke interest op geven (gelijk aan of licht boven de interesten van de banken maar zonder winstbejag in de hand te werken). Hier gaat het niet om de aankoop van aandelen, wat dus geen stemrecht geeft.
- ➔ Ervoor te zorgen dat, telkens wanneer er alternatieve middelen gezocht worden, de waarden van SMart gevrijwaard blijven.

AANDACHTSPUNTEN

➔ **Vermijden dat SMart financieel kwetsbaar wordt:**

- Eenvoudige regels invoeren voor het innen van fondsen, die gemakkelijk te begrijpen en toe te passen zijn voor wie gebruikmaakt van de diensten.

- Bij vertrek van een coöperant een terugbetalingstermijn voorzien om de bedragen van de aandelen te recupereren, zonder de financiële stabiliteit van de onderneming niet in het gedrang te brengen (en zo vermijden dat er massaal eigen middelen wegvloeien bij een uitstap). We raden aan dat coöperanten in dat geval hun aandelen terugkrijgen aan hun nominale waarde + index gezondheid (het geïnvesteerde geld behoudt zo zijn waarde bij inflatie).

- Overwegen om, bovenop de aankoop van minstens één aandeel, de jaarlijkse bijdrage gedeeltelijk te behouden voor al wie gebruik maakt van de diensten. Dit indien het nodig blijkt om SMart financieel te beschermen (de jaarlijkse bijdragen vormen vandaag een bron van inkomsten voor de financiering van SMart die in het budget gecompenseerd zal moeten worden; de aandelen maken op hun beurt deel uit van de eigen middelen van de onderneming maar niet van het exploitatiebudget). Als we deze piste volgen, dan zullen we het bedrag moeten bepalen van de jaarlijkse bijdrage en van het aandeel. Het totaal te betalen bedrag mag niet meer zijn dan 25 à 30 euro op jaarbasis. Als de bijdrage gedeeltelijk blijft bestaan, zullen we de bestaansreden ervan ook moeten onderbouwen.

- Fondsen werven bij alle stakeholders die betrokken zijn bij het project, en niet enkel bij leden/gebruikers van de diensten (klanten/opdrachtgevers, vaste medewerkers van SMart, partners etc.)

- Beter en breder communiceren over het feit dat het project toegankelijk is voor een groter aantal gebruikers, naast de creatieve beroepen. Een manier om ons economisch model te versterken, bestaat er namelijk in om elke dag meer mensen aan te spreken met gelijkaardige noden en voor wie we onze oplossingen zodanig aanpassen dat zij hun activiteiten kunnen uitvoeren.

➔ Te allen tijde transparant zijn tegenover alle coöperanten, zodat zij duidelijk weten welk bedrag ze met hun aandelen verworven hebben.

➔ SMart zou zich kunnen beroepen op coöperanten voor de uitvoering van bepaalde, duidelijk afgelijnde en tijdelijke missies. Dit zou tegen vergoeding gebeuren en voor taken als het geven van een infosessie of het begeleiden van projecten van andere leden/gebruikers. Hetzelfde geldt voor interne projectoproepen binnen de SMart-gemeenschap, die we zouden kunnen stimuleren. Dat is een manier om de economie van onze gemeenschap én de betrokkenheid van leden te versterken.

AANBEVELING 21

De risico's op een duurzame manier delen en klanten/ opdrachtgevers en gebruikers van de diensten een verantwoordelijkheidsbesef geven

CONTEXT

SMart doorstaat aanzienlijke financiële spanningen, in het bijzonder voor het loongarantiefonds/ het werkkapitaal. Dat komt vooral door de rol die SMart zich oplegt, een heel waardevolle rol : SMart wil de risico's en de garantie op betaling mutualiseren. We denken dat het van essentieel belang is om hoe dan ook deze rol te blijven spelen, zonder dat we de kosten voor de gedeelde diensten verhogen (fondsen werven om het beheer van het loongarantiefonds te vrijwaren, lijkt ons niet zo'n gezonde praktijk).

Wat betreft het loongarantiefonds, werkt SMart met precaire geldstromen, hoewel de onderneming er toch in slaagt om het geheel van betalingen na te komen. Wanneer de onderneming bedragen ontvangt, dan gaan die meteen naar de betaling van facturen. Er blijft dan heel weinig geld over in de pot. Klanten betalen gemiddeld binnen de 45 dagen, SMart betaalt de lonen binnen de 7 werkdagen na de prestatie, en de RSZ zo'n maand later.

We zouden er goed aan doen om elke speler van het systeem zo veel mogelijk verantwoordelijkheidsgevoel te geven. Alleen zo kan SMart deze waardevolle en erg nuttige rol op zich blijven nemen.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ Leden/gebruikers van de diensten en klanten/opdrachtgevers meer verantwoordelijkheidsbesef te geven over onbetaalde rekeningen, motiveren waarom het systeem beter af is met een correct betaalgedrag en de slechte betalers straffen. Bij een laattijdige betaling zal de factuur stijgen en kan er ook vertragingsinterest toegevoegd worden. Het merendeel daarvan zou teruggevorderd kunnen worden (geheel of gedeeltelijk, onder de vorm van een aanbetaling op de volgende facturen) door een bepaald aantal nieuwe facturen op tijd te betalen.

- ➔ Klanten te verplichten om uiterlijk binnen de 30 dagen te betalen, naargelang de wettelijke regels die in Europa van kracht zijn.

- ➔ Het voorschot en de loongaranties van de leden/gebruikers van onze diensten te harmoniseren, om zo een ongelijke behandeling binnen het platform te vermijden. Overwegen om enkel

een voorschot en garantie toe te kennen voor lonen in de strikte zin van het woord (en geen onkosten) of, op zijn minst, de onkosten te vergoeden binnen een langere termijn.

AANDACHTSPUNTEN

➔ Werken aan een goede communicatie met klanten/opdrachtgevers zodat alles duidelijk is, zowel voor de leden/gebruikers van de diensten als voor de klanten. Enerzijds strikt zijn in het opleggen van de betalingsregels, en anderzijds ook in dialoog blijven met de klanten en de belangrijkste instanties, zodat deze veranderingen geen negatieve gevolgen hebben voor de leden.

➔ Wat de schuldvordering betreft: echt tot het uiterste gaan en aantonen dat SMart wel degelijk naar de rechtbank durft als dat nodig blijkt.

➔ Evalueren of het project over voldoende financiële middelen kan blijven beschikken en op een duurzame manier betalingsgaranties kan geven ten voordele van alle gebruikers. We moeten in het achterhoofd houden dat SMart een belangrijke sociale rol vervult. De organisatie neemt immers maatregelen die werknemers/gebruikers zo goed mogelijk beschermen. Het zou jammer zijn om deze positieve maatregelen terug te schroeven, ook al moeten we ons de vraag stellen of het financieel wel haalbaar is.

AANBEVELING
22

Kortingen nastreven, zonder dat het de kwaliteit van de geleverde diensten in het gedrang brengt voor de gebruikers. Leveranciers die dezelfde waarden delen ook voorrang geven

CONTEXT

Het is goed om fondsen te werven en middelen bij elkaar te bijeen te brengen, maar we moeten de kosten/uitgaven op verschillende manieren blijven terugdringen. Met wat we hebben, moeten we beter kunnen, door grote kosten te bannen. De daling van de uitgaven mag echter niet tot een daling van de kwaliteit van geleverde diensten leiden, of tot kortingen die tegen de waarden van SMart ingaan.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ Continu te streven naar een daling van de uitgaven, namelijk door (verder) te onderhandelen met de leveranciers van SMart (verzekeringen, telefonie, bankdiensten etc.). Dit mag echter niet ten koste gaan van de kwaliteit. De gebruikers moeten op een even goede manier bediend worden.
- ➔ Zich te omringen, in de mate van het mogelijke, door partners/leveranciers met dezelfde waarden.
- ➔ De inkomsten uit de verhuur van de ruimtes te optimaliseren, om de bijhorende vaste kosten beter te dekken: meer lokalen verhuren of tot coworkingruimte omvormen. De tarieven moeten wel redelijk blijven.

AANDACHTSPUNT(EN)

- ➔ Wanneer een korting zich aandient, moeten we die kans grijpen, maar het moet zowel voor SMart (meerkost binnen de perken) als voor de partners/leveranciers (haalbare voorwaarden) aanvaardbaar blijven.

« Fondsen werven is prima, ze niet verkwisten nog beter. Zoeken naar de zin en samenhang van het project ook... »

Manon
Lid

AANBEVELING
23

Een solidair tarief behouden met eenzelfde percentage voor iedereen en op alle facturen, met diensten op maat van de economische realiteit en noden van elke gebruiker

CONTEXT

Solidariteit en herverdeling vormen de hartslag van het project en moeten dat ook blijven.

Wanneer we het over het economisch model hebben, mogen we niet uit het oog verliezen dat 80% van de omzet gegenereerd wordt door 20% van de SMart-Activiteiten (en dat 60% van de omzet komt van 10% van de Activiteiten). Het zou raadzaam zijn om deze Activiteiten goed te kennen en hun evolutie op te volgen, want het economisch model hangt er grotendeels van af. We merken alvast een zekere stabiliteit bij de Activiteiten die 80% van de omzet genereren.

SMart is altijd vertrokken vanuit de praktijk en de noden die de organisatie op het terrein waarnam, om vandaaruit na te denken over hoe ze eraan zou kunnen beantwoorden. Dat is altijd de drijvende kracht achter SMart geweest. De onderneming heeft veel gedaan om de opkomst van activiteiten te bevorderen. Dat moeten we blijven doen, want dit wordt de motor voor de toekomstige activiteiten. Men kan er wel best op toezien dat de activiteiten die in de afgelopen 10 à 15 jaar gegroeid zijn ook een aangepaste dienstverlening krijgen, want hun noden zijn niet per se dezelfde als die van opkomende activiteiten.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

➔ een solidair tarief te behouden in de vorm van een vast percentage dat afgehouden wordt op alle facturen/contracten, van de kleinste tot de grootste bedragen (anders gezegd: geen verschillende tarieven hanteren voor wie een grote omzet draait[1]).

[1] Deze mening werd verdedigd door een zeer grote meerderheid binnen de werkgroep. We geven wel mee dat een kleine minderheid van mening was dat SMart een zekere mate van degressiviteit zou moeten overwegen voor de Activiteiten met een grote omzet. Deze deelnemers waren bezorgd over een mogelijke uitstap van leden die ruim bijdragen aan de financiering van het economisch model van SMart, waar iedereen van afhangt. Ze willen ten stelligste vermijden dat deze leden/gebruikers afhaken. Een van de deelnemers zag als mogelijk alternatief om bepaalde dividenden uit te keren die ze dan kunnen investeren in, bijvoorbeeld, financiële tools die vervolgens eigendom worden van de gemeenschap, op voorwaarde dat daardoor de solidariteit van het SMart-model niet afbrokkelt.

➔ Diensten aan te bieden voor iedereen en in functie van ieders behoeftes,wat neerkomt op een gepersonaliseerd antwoord voor de verschillende gebruikers (en hun activiteit(en)). Dat betekent ook dat SMart rekening houdt met het feit dat deze noden niet per se identiek zijn voor een opkomende activiteit als voor een activiteit die al een bepaald niveau heeft bereikt. Het is door de diensten en de begeleiding van gebruikers te optimaliseren, dat het project het meest kans heeft om te blijven bestaan (deze oplossing is ruim te verkiezen boven het idee om de werkingskost te differentiëren).

AANDACHTSPUNTEN

➔ SMart-Activiteiten met grote jaarbudgetten het hele jaar door nauwgezet opvolgen om diensten op maat van hun economische noden te kunnen voorstellen, hen aan SMart te 'binden' en hun activiteiten niet te verliezen, zonder dat dat onbedoeld de solidariteit in het gedrang brengt. SMart wil namelijk diensten aanbieden aan iedereen, in functie van ieders behoeftes.

➔ De 500 SMart-Activiteiten met een hoge omzet monitoren en proberen te vatten waarom sommigen bergafwaarts gaan. Een jaarlijkse peiling zou de mate van tevredenheid van de Activiteiten met de grootste omzet kunnen bekijken. De adviesverleners zouden veranderingen met een mogelijk negatieve impact kunnen opsporen en begrijpen, om vervolgens gebruikers te begeleiden en op deze veranderingen in te spelen.

➔ De krachten bundelen om opkomende, meer precaire Activiteiten uit het slop te halen en hun ontwikkeling een flinke duw in de rug te geven (de 'kleintjes' van vandaag zijn de 'grote' van morgen).

AANBEVELING
24

De 6,5 % niet verhogen maar transparanter communiceren over de inhoudingen en eenmaal de coöperatie in werking treedt, ook met alle coöperanten debatteren over de werkingskosten van SMart

CONTEXT

Het percentage van 6,5% doen stijgen, kan het economisch model van SMart in gevaar brengen. Leden met een aanzienlijke omzet dreigen misschien af te haken en leden met een lage omzet, bevinden zich al in een precaire situatie.

Het is belangrijk om in deze transitiefase de kosten niet te doen stijgen. De omschakeling naar een coöperatie moet iets positiefs zijn en geassocieerd worden met iets onaangenaams zoals een toename van kosten.

Het is trouwens moeilijk om een stijging te verantwoorden zonder uit te leggen waarom en zonder extra diensten aan te bieden.

Dit onderwerp verdient een lange, grondige discussie met alle coöperanten, maar niet voordat de coöperatie een feit is. Deze gesprekken moeten samen met de coöperanten plaatsvinden en voorbereid worden. SMart moet de tijd nemen om dit onderwerp op te helderen.

Uit de gesprekken binnen de werkgroep kwam naar voren dat het gebruik van de twee voornaamste diensten (het beheer van opdrachten en het beheer van Activiteiten) variabel kan zijn en van toepassing op verschillende situaties. De tools van SMart zijn relatief flexibel in gebruik: ieder kiest zelf op welke manier de tool het best inspeelt op zijn/haar specifieke situatie. En dat is een enorm voordeel. Wat de redenen zijn om voor de ene of de andere tool te kiezen, wisselt sterk en hangt af van verschillende parameters die moeilijk objectief te definiëren vallen. Het idee om deze twee diensten te onderscheiden door er een ander kostenplaatje aan te verbinden, is nochtans niet wenselijk, want het zou weleens kunnen leiden tot perverse effecten. Het is juist goed dat de kost uniform is en dat iedereen een keuze kan maken in functie van de noden van het moment. Bovendien geeft het ook aanleiding tot een inventief gebruik van de tools, zonder dat er verschillende tarieven vergeleken worden. De diensten zijn opgericht om gebruikers in verschillende situaties verder te helpen. Ze scheiden door het tarief te differentiëren is dus niet wenselijk. Het zou bovendien het imago van SMart kunnen schaden en de indruk kunnen geven dat alle diensten in kostprijs stijgen.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

➔ Transparanter te communiceren over de inhoudingen op de gefactureerde bedragen en wat na alle inhoudingen (voor de staat, voor SMart en voor de verzekeringen) op de rekening van de gebruiker zal staan. Deze inhoudingen ook zo uitleggen dat iedereen ze begrijpt. Dat laat werknemers/gebruikers toe om deze kosten door te berekenen in hun prijzen.

➔ Het percentage van 6,5% te behouden, wat elke gebruiker recht geeft op een vast 'service pack'.

➔ Het taboe van die 6,5 % te doorbreken en deze kwestie grondig aan te snijden wanneer SMart effectief als coöperatie werkt. Alle coöperanten moet bij deze gesprekken betrokken worden en een gedetailleerde uitleg krijgen over de middelen waarmee het project gefinancierd wordt.

AANBEVELING
25

Het huidige collectieve vermogen in stand houden, ten dienste stellen van iedereen en gebruiken voor de realisatie van het sociaal doel van SMart

CONTEXT

Het collectief vermogen van SMart heeft altijd gediend om de sociale doelstellingen van de onderneming te bereiken. Alles wordt geherinvesteerd in het project ter verbetering van de diensten. Niemand strijkt winst op. Het draait erom gezamenlijke middelen te creëren en die te delen onder elkaar.

Deze filosofie moet verdergezet te worden en zelfs versterkt. Men moet erover waken dat onderweg niets verloren gaat en dat het gemeenschappelijke goed veilig gesteld wordt.

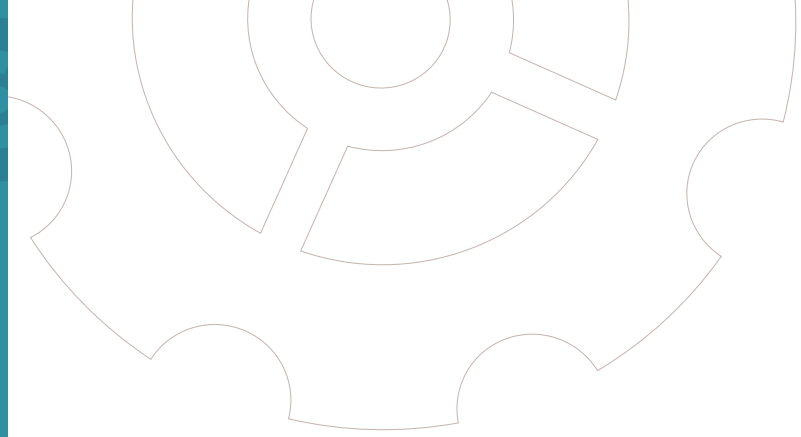
Het is van fundamenteel belang dat de coöperanten de controle krijgen over dit vermogen en dat zij beslissen hoe dit gebruikt wordt om het sociale ondernemingsdoel, conform de statuten, te realiseren.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ Het geheel aan middelen en menselijk, technologisch/ict, financieel, intellectueel kapitaal (knowhow) en vastgoed van de SMart-groep over te dragen, zodat de 'omvorming tot coöperatie' niets wijzigt aan deze gemeenschappelijke middelen en de duurzame voortzetting van het project verzekerd wordt. Daarbij blijven alle middelen waarover de groep vandaag beschikt, zonder enige uitzondering, behouden.

- ➔ Te garanderen dat dit gemeenschappelijk vermogen ook in de toekomst veilig is, ook wanneer door bepaalde externe belangen een machtsovername dreigt plaats te vinden. Daarbovenop raadt de werkgroep aan om te verzekeren dat deze gedeelde middelen alleen dienen om de sociale missie van SMart te realiseren.

- ➔ Alle eventuele 'marges' die vrijkomen, te herinvesteren in het coöperatieve project en geen dividenden uit te keren. Het geld moet dienen ter verbetering van de diensten en voor een positieve impact van de acties (meer en beter doen). Over deze investeringen zal systematisch worden gestemd door de coöperanten volgens een welomschreven democratisch proces.



« De goede betalers moeten niet bestraft worden omwille van een aantal slechte betalers »

Jean-Louis
Partner

AANBEVELING 26

De coöperanten de beslissingsmacht geven over de investeringsstrategieën van de gezamenlijke middelen en de economische democratie alle kansen tot slagen geven

CONTEXT

Het is aan de coöperanten om samen te beslissen hoe de middelen en gezamenlijke inkomsten gebruikt worden. Er moet een directe 'economische democratie' tot stand komen die op permanente basis functioneert en niet slechts één keer per jaar ter gelegenheid van de algemene vergadering.

Het zou wenselijk zijn dat SMart zich verder ontwikkelt in het spanningsveld tussen de maatschappelijke en de economische doelstellingen van het project.

We denken dat het goed is om beslissingen te kunnen verantwoorden en de effecten te meten. Men kan bijvoorbeeld nagaan hoeveel energie/uitgaven besteed worden aan een project of dienst. Het lijkt ons ook goed om elkaar beter te leren kennen en een goed zicht te krijgen op de arbeidstijd en de (in)directe kosten van een project of dienst. Elke dienst heeft een kostenplaatje: Hoeveel bedraagt dit? Wat kan iemand doen binnen welke tijd? De betrokkenen kunnen dit beschrijven en zo interessante informatie meegeven, ook al is er een grens aan het precieze meten en weten.

BINNEN DEZE CONTEXT BEVEELT DE WERKGROEP AAN OM:

- ➔ De strategische beslissingen, die een impact hebben op de gezamenlijke middelen die aan het collectieve project besteed worden, aan de coöperanten over te laten. Het is aan hen om te beslissen wat er jaarlijks met de vrijgemaakte marges gebeurt. Het principe volgen van 'één man, één stem': elke coöperant heeft aldus een gelijk stemrecht in de Algemene Vergadering.

- ➔ Twee verschillende controleorganen op te zetten: het ene orgaan waakt over de maatschappelijke doelstellingen van de coöperatie, het andere orgaan houdt de economische doelstellingen in het oog. Hierbij kan men zich laten inspireren door de twee kiescolleges die gecreëerd werden binnen de coöperatie NewB, om de dualiteit binnen hun project op te vangen en zowel hun economisch plan als waarden veilig te stellen.

- ➔ De nodige middelen uit te trekken zodat coöperanten kunnen werken in een democratisch systeem, namelijk dat van een economische democratie die tastbare resultaten boekt en duidelijk is voor de betrokkenen:

- verduidelijken waarvoor de verworven fondsen zullen dienen, welke investeringen men zal doen, in het bijzonder als het om ict-ontwikkelingen en de internationale uitbreiding gaat, zodat coöperanten hier mee over kunnen nadenken en hun mening uiten . Het is goed dat betrokkenen weten wat gaande is en waarom bepaalde beslissingen genomen werden.

- zo nodig uitleggen wat de reële kosten zijn die SMart op haar bord krijgt en eventueel moeilijk kan bolwerken. Het vinden van bijkomende middelen kan dan nodig zijn.

- zich in staat stellen om voortdurend te verifiëren waar de middelen van het project naartoe vloeien en in te schatten wat de kosten van de geleverde diensten/projecten zijn.

- een werkgroep oprichten die statistische gegevens verzamelt en zo inzicht geeft over de interne machine van SMart, maar ook over de evolutie van diens gebruikers, zodat het management en de algemene vergadering beslissingen kunnen nemen

- met kennis van zaken. De nodige meetinstrumenten ontwikkelen om beter te kunnen evolueren.

- op permanente basis fysieke en virtuele ruimtes voor reflectie en uitwisseling voorzien[3]:

- de werkgroepen van SMart in Progress kunnen ter inspiratie dienen. Een werkgroep over de evolutie van de arbeidsmarkt en de grote veranderingen die op til zijn, zou interessant zijn. Deze zorgen voor een beter begrip van het project.

- onderzoeken wat de beste manier is om coöperanten virtueel te laten communiceren met elkaar en ideeën uit te wisselen. Deze virtuele ruimte is dan voor iedereen toegankelijk en staat in het teken van informatie-uitwisseling, participatie en reflectie, en dit op een dynamische, open en horizontale manier. De ervaringen met het forum en de blog kunnen hierbij helpen. Er kan ook geanalyseerd worden of het intranet van de onderneming dienst kan doen, mits enkele aanpassingen.

AANDACHTSPUNTEN

➔ De statuten moeten heel duidelijk zijn wat betreft het toekennen van winsten maar ook betreffende de bevoegdheden van de raad van bestuur en de algemene vergadering.

➔ Coöperanten zouden de beslissingsmacht moeten hebben over de keuze van investeringen en de manier waarop deze gefinancierd worden. Het is raadzaam om elk jaar grondige gesprekken te voeren op basis van een gedetailleerde voorbegroting die verschillende mogelijke investeringen voorstelt tijdens de algemene vergadering. Dat laat toe om, binnen een duurzaam kader, geheel of gedeeltelijk collectieve beslissingen te nemen over belangrijke kwesties.

[2] Hier merken we op dat een van de deelnemers niet wil dat SMart schulden aangaat.

[3] Heel de groep staat achter deze aanbeveling, maar merkt wel op dat het heel wat werk vraagt om zowel belangstelling als een verhoogde participatie op te wekken.

Een gedeelde en participatieve onderneming, is dit wel realistisch?

DE WERKGROEP BEVEELT AAN (OM):

27 De verschillende stakeholders in de coöperatie samen te brengen: loontrekkende ondernemers, permanente medewerkers, klanten en partners.

28 Te bestuderen of het nodig is om verschillende categorieën van coöperanten te creëren.

29 Het stemproces goed te definiëren.

30 Het lidmaatschap aan de coöperatie geen voorwaarde te maken om de SMart-dienstverlening te gebruiken.

31 Ervoor te zorgen dat leden die de coöperatie verlaten, hun kapitaal in goede staat kunnen recupereren en om geen dividend uit te keren.

32 Noch het kapitaal noch het aantal vennoten te beperken.

33 Bijzondere aandacht te schenken aan het delen van informatie en aan de democratische participatie op lokaal niveau binnen een nationale coöperatie.

34 Tools te ontwikkelen die toelaten om naast de bestaande beslissingsorganen (meer bepaald de algemene vergadering, raad van bestuur, directie) in dialoog te treden en deel te nemen aan het project.

35 Vennoten op te leiden en te vormen zodat ze hun rol kunnen spelen en hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

36 Betrokkenheid en nabijheid te bevorderen door het aanstellen van sociale contactpunten.

37 Het ideologische en politieke project van de coöperatie te bepalen en een waardenkader te definiëren waartoe de vennoten zich engageren.

COÖRDINATRICE: NELE ROSKAMS

LEDEN RAAD VAN BESTUUR: FABIEN GLINEUR ET NICOLAS WALLET (VERTEGENWOORDIGER)

SMart
IN PROGRESS

AANBEVELING
27

De verschillende stakeholders in de coöperatie samenbrengen: loontrekkende ondernemers, permanente medewerkers, klanten en partners.

CONTEXT

Bij haar oprichting in 1998, richtte SMart zich tot de creatieve beroepen. Na verloop van tijd stelden we vast dat de profielen die een beroep doen op SMart steeds diverser werden. SMart is op een natuurlijke manier geëvolueerd naar een onderneming in de sociale economie. Dit vertaalt zich in waarden zoals solidariteit en betrokkenheid. We hebben het beheer van onze materiële en immateriële middelen gemeenschappelijk gemaakt. Samenwerken zit ons in het bloed. De start van de dienst activiteitenbeheer was de eerste stap naar een gedeelde onderneming. Om op dit elan verder te gaan, lijkt het ons belangrijk om eerder meer mensen te betrekken dan om mensen uit te sluiten.

ARGUMENTATIE

Het is essentieel om alle personen te betrekken die van ver of van dichtbij met SMart verbonden zijn, voor zover ze de waarden en principes van de toekomstige coöperatie onderschrijven en respecteren.

De diversiteit in de profielen is een rijkdom, en zorgt voor synergie en complementariteit binnen de organisatie.

Door dit publiek samen te brengen, verhogen de kansen op dialoog tussen de verschillende stakeholders en om goede contacten uit te bouwen met partners en klanten.

Om een breed draagvlak te verzekeren, is het belangrijk dat de toekomstige coöperatie aan de verschillende stakeholders de mogelijkheid geeft om mee te werken aan het project.

Een groot aantal coöperanten betekent dat het kapitaal van de coöperatie versterkt wordt en zal dus de kans op voortbestaan verhogen.

AANDACHTSPUNTEN

We hebben lang gediscussieerd over de potentiële risico's bij het samenbrengen van een publiek met mogelijk uiteenlopende belangen.

De groep is bezorgd dat het zonder onderscheid onthalen van verschillende types partners binnen de coöperatie zou kunnen leiden tot problemen. Zich verbinden met nieuwe groepen heeft een impact op het imago en mag het besturen van de onderneming niet in het gedrang brengen.

De vraag is ook of we zo niet het risico lopen om de beslissingsdynamiek van de toekomstige bestuursorganen zoals de algemene vergadering te breken.

Zal de wens om te verenigen niet net leiden tot dissonantie en een voedingsbodem scheppen voor conflicten tussen deze verschillende groepen.

In dit licht vinden we het belangrijk om zowel de eigenschappen van de stakeholders en eventuele categorieën te verduidelijken (aanbeveling 28), als het gewicht van elke categorie bij het nemen van beslissingen te definiëren (aanbeveling 29).

Dit leidde tot nog een andere aanbeveling rond het oprichten van ruimten voor uitwisseling, ontmoeting en reflectie over de thema's die voor ons belangrijk zijn. Deze ruimten zouden een plaats voor discussie kunnen zijn ter voorbereiding van de algemene vergadering en zouden input kunnen leveren aan de raad van bestuur (aanbeveling 34).

AANBEVELING
28

Bestuderen of het nodig is om verschillende categorieën van coöperanten te creëren

CONTEXT

SMart is een sociale onderneming waarbij een groot aantal stakeholders van ver of dichtbij betrokken zijn: 65.000 leden, 82.000 klanten, 160 permanente medewerkers en vele partners (instellingen, leveranciers, de overheid).

Al kunnen we deze stakeholders niet als een uniform geheel beschouwen, we kunnen wel voor elke groep bepalen wat hun interesse of belang in het project is of meer bepaald, welke soort band ze hebben met SMart (creatie van zijn/haar job, goede dienstverlening,…).

Daarom kan de financiële investering die men zou mogen verwachten van een coöperant aanzienlijk verschillen van de ene categorie naar de andere, hoger voor de partners-investeerders en waarschijnlijk beperkter of eerder symbolisch voor een lid dat zijn/haar job wil creëren.

Als we, overeenstemmend met onze eerste aanbeveling, alle stakeholders willen samenbrengen in de coöperatie, moeten we een organisatiemodel vinden (zeker voor de algemene vergadering en de raad van bestuur) dat rekening houdt met deze realiteit.

Qua methode lijkt het ons dus noodzakelijk om voor elk van de categorieën personen die we willen verenigen, de motieven te definiëren die hen aanzetten om deel te nemen en zich te engageren in de coöperatie[1], maar ook te bepalen wat de coöperatie van hen verwacht.

ARGUMENTEN

Categorieën van vennoten definiëren ...

We raden dus aan om een groot aantal verschillende betrokkenen en partners bij het project te betrekken. Dat belet niet dat er zich in de groep een consensus aftekent met betrekking tot de definitie van SMart: het is een werkcoöperatie of een werkerscoöperatie. We kunnen alleen maar vaststellen dat er een sterke band bestaat tussen de motivaties van de loontrekkende ‘vaste’ werknemers en van de leden, doordat beide groepen via hun loon gebonden zijn aan SMart.

[1] Cfr. l’affectio societatis . Dit duidt op de bedoeling natuurlijke of rechtspersonen om op voet van gelijkheid samen te werken en de intentie of het belang die de verbindende schakel vormt tussen deze personen.

Het lijkt aangewezen om voor elk van deze categorieën na te denken in welke omstandigheden elke persoon (natuurlijke of rechtspersoon) vennoot wordt of kan worden:

- ➔ Is het een verplichting? *cfr. aanbeveling 30, de groep raadt dit af.*
- ➔ Hoe wordt een nieuwe kandidatuur voorgelegd aan de vennoten?
- ➔ Welk financieel engagement?
- ➔ Neemt hij/ze deel aan de stemming? (creëren we aandelen zonder stemrecht)?
- ➔ ...

... of net niet ?

De ervaring van SMart heeft aangetoond dat een opdeling gebaseerd op categorieën problematisch kan zijn. De leden vervullen in de praktijk vaak meerdere functies tegelijkertijd. Ze kunnen gebruiker zijn en op hetzelfde moment, opdrachtgever of gewoon werknemer binnen de activiteit van een ander SMart-lid, of zelfs permanente werknemer worden,… Het feit dat leden verschillende posities aannemen binnen SMart heeft trouwens te maken met de karakteristieken van onze tools en procedures. Als we wat vooruitzien, zal deze tendens zich mogelijk nog versterken als we een nieuw werkkader uittekenen. Een lid zou in de toekomst zowel de rol van werkgever, bankier, klant,… kunnen vervullen. Een complexe situatie.

Daarnaast is het belangrijk eraan te herinneren dat een coöperant binnen een coöperatieve onderneming zijn/haar rol bovenal moet spelen in het belang van de onderneming en niet zijn eigenbelang of dat van de categorie waartoe hij behoort, moet laten primeren.

Het bepalen van categorieën kan bovendien betekenen dat de stakeholders een verschillend gewicht hebben in de stemming. Is dit niet wat restrictief, in het licht van onze ervaring? Meningen, wensen, beslissingen,… in categorieën indelen roept vragen op: is het niet risicovol om de gemeenschappelijke doelstelling en het project van de onderneming te versnipperen? Dit verhoogt het risico op corporatistische reflexen, terwijl het gezamenlijke beheer van de onderneming een vorm van eenheid vereist.

Tot slot, in het geval we categorieën zouden inbouwen, moet de keuze hiervoor dan niet toekomen aan de “aspirant-vennoot” afhankelijk van welk motief hem tot bij SMart brengt?

Het stemproces goed definiëren

AANBEVELING
29

CONTEXT

In een coöperatie wordt het nemen van beslissingen in principe georganiseerd op basis van gelijkheid tussen de vennoten. Het principe “1 persoon = 1 stem” is van toepassing, ongeacht het bedrag dat de vennoot aanbrengt. Een aandeel opent het stemrecht binnen de algemene vergadering. Dit principe verhindert de dominantie van grotere kapitaalaanbrengers.

Als er beslist wordt om met categorieën van vennoten te werken, is het wel mogelijk om binnen het beslissingsproces het gewicht van elke categorie te wegen door colleges in te richten. Deze zouden dan een of meerdere categorieën groeperen naargelang de interesse/het belang in het project.

ARGUMENTEN

Het lijkt wenselijk om te anticiperen op deze mogelijke types van allianties tussen de verschillende categorieën en de verdeling van het gewicht binnen elke groep. Om de duurzaamheid van het project te garanderen, lijkt het ons gezond om een machtsgreep te vermijden door personen die andere belangen hebben dan de goede werking van de coöperatieve onderneming .

Houden we daarbij in gedachten dat de groep SMart definieert als een werkerscoöperatie en dat de belangen van de werknemers dus centraal moeten blijven staan.

De groep heeft de machtsverdeling binnen de coöperatieve onderneming in een model proberen te gieten. Een moeilijke oefening!

De rode draad doorheen de reflecties van de groep is dat er 4 hoofdcategorieën bestaan: leden, permanente werknemers, klanten en partners.

Afgezien van deze verdeling en ongeacht de heterogeniteit binnen deze categorieën (bv. de categorie “leden” bevat verschillende types van leden), vindt de groep het niet raadzaam om verder op te delen in subcategorieën.

We raden aan om het belangrijkste stemrecht toe te kennen aan de werknemers, ervan uitgaand dat de loontrekkende leden en permanente medewerkers gezamenlijke belangen hebben en een gevoel van verbondenheid met het project delen. Klanten en partners zouden dus in dit schema minder macht hebben. Een (onbeantwoorde) vraag daarbij is of we hen de mogelijkheid geven om beslissingen genomen met buitengewone meerderheid te blokkeren (bv. wijzigingen van de statuten).

En de raad van bestuur?

De raad van bestuur zou samengesteld moeten zijn uit vertegenwoordigers van verschillende categorieën stakeholders – leden, permanente medewerkers, klanten, partners. De organisatie moet de aard van het mandaat van een bestuurslid respecteren, met name om deel te nemen aan het bestuur van de onderneming onafhankelijk van zijn/haar persoonlijk belang. Een bestuurslid stemt dus niet in naam van de categorie waartoe hij/zij behoort maar moet de pluraliteit aan standpunten, afkomstig van zijn/haar persoonlijke ervaringen met het SMartproject, de professionele ervaringen, de verschillende netwerken,… te laten spreken. Dit moet leiden tot een grotere rijkdom aan standpunten bij de moeilijke bestuursoefening binnen onze coöperatie.

De vertegenwoordiging van colleges binnen de raad van bestuur moeten dezelfde proportionaliteitsbeginselen volgen als de categorieën in de toekomstige coöperatieve onderneming. (Een college met meer gewicht levert meer bestuursleden.)

Voor de vertegenwoordiging van de permanente medewerkers, raden we aan om werknemers uit verschillende hiërarchische niveaus aan te duiden om te vermijden dat er in de raad van bestuur slechts directeurs zijn terug te vinden. Dit zou het werk van de teams dynamiseren en het circuleren van informatie bevorderen.

De tijdsinvestering zou gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden (bv. compensatie van de arbeidstijd). Dit is geen absolute must maar in de praktijk gebeurt het vaak dat de motivatie binnen dit orgaan na verloop van tijd daalt omwille van de tijdsinvestering die het vraagt.

AANDACHTSPUNTEN

Als we omwille van evidente financiële redenen wensen om grote investeerders aan te trekken, zullen ze minder geneigd zijn om deel te nemen/ te investeren als hun beslissingsmacht beperkt is.

Om te vermijden dat de minderheid van vennoten aanwezig tijdens de algemene vergadering beslissingen neemt voor de hele coöperatie, en om ervoor te zorgen dat beslissingen voldoende gewicht en legitimiteit hebben, is het noodzakelijk om een quorum[2] in te bouwen. Deze zal bepaald worden in functie van de aard van de te nemen beslissingen (beslissingen genomen met gewone of buitengewone meerderheid).

De groep heeft zich niet uitgesproken over het feit of dit quorum ook moet toegepast worden op elk college of het op proportionele manier moeten worden gerealiseerd volgens het stemgewicht van de colleges. Het is aanbevolen om te mikken op een deelname van 15 à 20% van de coöperanten, maar dit vraagt een permanente investering om hen te informeren, motiveren en te betrekken bij de onderneming. Informatie en opleiding moeten centraal staan binnen het democratische proces en laat de leden toe om zich op weloverwogen manier te uiten (zie aanbeveling 9).

Om het democratische gehalte te versterken, kunnen er ook andere mechanismes worden onderzocht/opgezet, zoals:

➔ de kapitaalinbreng per persoon beperken;

➔ uittreding per periode beperken tot een percentage van het totaal kapitaal.

We vestigen er ook de aandacht op dat zelfs bij het principe ‘1 persoon, 1 stem’ een persoon die een aanzienlijk deel van het kapitaal aandraagt nog steeds behoorlijk wat invloed kan uitoefenen. Het is dan ook essentieel om de voorwaarden te scheppen voor een gezonde verdeling van kapitaal tussen de aandeelhouders en tussen de verschillende categorieën.

[2] Het minimum aantal aanwezige of vertegenwoordigde stemmen voor een geldige beslissing.

AANBEVELING
30

Het lidmaatschap aan de coöperatie is geen voorwaarde om de SMart-dienstverlening te gebruiken

CONTEXT

Onze leden hebben gevarieerde profielen. Dit leidt tot verschillende relaties en verwachtingen ten aanzien van de coöperatie. Een deel van de gebruikers geeft niet echt om de solidaire en coöperatieve aspecten van het SMart-project. Is dit een argument om hen de toegang tot de diensten van SMart te ontzeggen?

ARGUMENTEN

De groep meent dat het verplichte lidmaatschap aan de coöperatieve vennootschap zou kunnen leiden tot weinig gemotiveerde vennoten. Daarenboven vreest de groep dat een onderscheid tussen vennoten en niet-vennoten een deel potentiële gebruikers zou kunnen afschrikken, wat nefast zou kunnen zijn omdat SMart middelen nodig heeft om verder te ontwikkelen.

Daarnaast stemt het opleggen van het lidmaatschap niet overeen met de basisfilosofie van SMart. De groep vindt het weinig sociaal om het te verplichten.

Als tegenargument spreekt het echter voor zich dat het lidmaatschap verplicht maken ervoor zou zorgen dat iedereen bijdraagt, zelfs minimaal, aan het kapitaal van de coöperatie zodat de eenheid en de autonomie van de tools die iedereen nodig heeft niet in het gedrang komen.

Zo niet lopen we de kans dat we moeilijkheden hebben bij het financieren van onze coöperatie. Ze moet immers middelen verzamelen voor een project dat duizenden leden bedient. Dit is moeilijk wanneer er slechts een honderdtal mee wil investeren.

AANDACHTSPUNTEN

Vrijwillig lidmaatschap betekent niet automatisch dat de coöperatie haar financieringsdoelstelling bereikt. Het vraagt inspanningen om de betrokkenen te mobiliseren en hen aan te moedigen vennoot te worden.

Als het toch noodzakelijk zou zijn voor SMart om lidmaatschap verplicht te maken, is dit principe niet moeilijk uit te leggen aan een nieuwe coöperant. Er bestaat immers nu al het jaarlijkse lidgeld van 25€ aan de PVCB (Professionele vereniging voor creatieve beroepen). Een eenvoudige omvorming van dit bedrag tot coöperatief aandeel is mogelijk. Daarnaast zou het automatiseren van het lidmaatschap de administratieve opvolging ervan vereenvoudigen.

Om de aankoop van coöperatieve aandelen aan te moedigen, kunnen er bepaalde stimulansen in het leven geroepen worden, zoals een korting op de beheerskosten voor coöperanten, of toegang tot bepaalde diensten uitsluitend gereserveerd voor vennoten. Het is echter belangrijk om eerst te becijferen wat het effect van een dergelijke maatregel zou zijn.

We raden aan om te onderzoeken hoe veelvuldige gebruikers die zich niet engageren binnen de coöperatie kunnen aangemoedigd worden om lid te worden.

Wat de nieuwe permanente medewerkers van SMart betreft: zij zouden automatisch vennoot kunnen worden. De medewerkers die er al langer zijn, zouden op vrijwillige basis kunnen instappen.

Verschillende leden maken gebruik van de SMartdiensten zonder het project te kennen, te begrijpen of zich te engageren voor het project en de onderliggende waarden. Het is essentieel om de coöperanten samen te brengen rond een gemeenschappelijke visie en de politieke dimensie te definiëren. Dit kan niet alleen gerealiseerd worden en vraagt dus inzet van iedereen binnen de coöperatie.

AANBEVELING
31

Leden die de coöperatie verlaten, moeten hun kapitaal in goede staat kunnen recupereren en er worden geen dividenden uitgekeerd

CONTEXT

Deelnemen aan het kapitaal van een onderneming, zeker van een coöperatie, is aanvaarden dat je het risico neemt dat je het geïnvesteerde bedrag verliest. Omgekeerd zou het coöperatieve model dat wordt overwogen, inhouden dat als een vennoot de coöperatie verlaat, hij/zij slechts – in het beste geval – de initiële waarde van zijn kapitaal terugkrijgt.

We hebben een aanzienlijk kapitaal nodig om onze autonomie te bewaren bij het verder ontwikkelen van de onderneming, maar het lijkt niet evident om de leden te motiveren om bij te dragen, denk aan de manier waarop we iedereen willen vrijlaten om lid te worden van de coöperatie.

Er bestaan hefbomen om de impact van kapitaalsverlies door vennoten die de coöperatie verlaten te beperken. Ze activeren vraagt echter om een keuze te maken tussen de wens om het kapitaal van de vennoten te verzekeren of in tegendeel de vennoten hun verantwoordelijkheid laten nemen om het vermogen van de coöperatie te garanderen.

Het is ten slotte mogelijk om het risico dat coöperanten nemen, te compenseren door een dividend uit te keren op basis van onze jaarresultaten.

Er is geen echte consensus over dit punt omdat het gaat over twee tegengestelde visies. Enerzijds een zeer utilitaristische visie op kapitaal: het gaat slechts om een middel om het doel van de coöperatie te dienen. En anderzijds een pragmatische visie: “je vangt geen vliegen met azijn”.

ARGUMENTEN

De meerderheid is het wel eens over de bestemming van de winst. Als de coöperatie een positief resultaat neerzet, wordt het opnieuw geherinvesteerd in de sociale doelstelling en de diensten zodat het geheel van gebruikers ervan kan genieten. De specifieke verdeling van de winst wordt bepaald, zoals gedefinieerd door de wet, als een gewoon besluit op de algemene vergadering.

AANDACHTSPUNTEN

Als SMart morgen het kapitaal zou vergoeden, zouden vennoten die onze diensten niet meer gebruiken dividenden blijven ontvangen, wat niet wenselijk is.

Naast het kapitaal (meer bepaald de coöperatieve aandelen) kunnen we overwegen om een systeem van leningen op te zetten met een interestvoet en een duur (principe van obligaties bijvoorbeeld, of het systeem van titres participatifs[3] in Frankrijk). Hiervoor is er wel wat kapitaal nodig. Als onze collega's coöperanten de rol van bank op zich nemen, kunnen ze op die manier worden vergoed.

Zonder een reële deelname aan de beslissingen of toegang tot cruciale informatie, wordt deelname aan het kapitaal vaak aangevoeld als een formaliteit. Transparantie van de rekeningen en het budget en een verduidelijking van de resultaten, lijken ons primordiaal om de vennoten daadwerkelijk te betrekken.

[3] De titres participatifs zijn zogenaamde winstbewijzen (cfr aandelen, obligaties,…) die geen stemrecht geven noch recht op een dividend. Het geeft de mogelijkheid aan personen of investeerders die geen partner van de onderneming zijn om fondsen te leveren aan een onderneming en wordt vaak gebruikt in coöperaties om interne of externe groeiprojecten te financieren.

AANBEVELING
32

Noch het kapitaal noch het aantal vennoten beperken

CONTEXT

De vennoten dragen bij tot het kapitaal en krijgen coöperatieve aandelen in ruil. De deelname van de werkers (die de eerste cirkel van vennoten vormen in ons geval) leidt tot een toename van het kapitaal van de onderneming. Omdat het gaat om personen die voor hun werk gebonden zijn aan de onderneming zal het kapitaal waarschijnlijk minder volatiel zijn dan bij extern kapitaal.

Het voordeel van het coöperatieve statuut is dat een deel van het kapitaal variabel is en de manier om nieuw kapitaal in de onderneming in te brengen, geen zware interventies vraagt. De variaties in het kapitaal komen voort uit het aanvaarden van nieuwe leden, of het uittreden of eventueel uitsluiten van vennoten en de aankoop of de verkoop van aandelen door een coöperant.

Bij het opzetten van de coöperatie willen we er ook voor zorgen dat de deelname van onze leden en de mogelijkheid om zich te laten horen binnen de onderneming meer structureel worden verankerd.

De coöperanten worden mede-eigenaar en zijn medeverantwoordelijk voor de onderneming. Ze krijgen een centrale plaats in het functioneren van de onderneming en haar toekomst. Hoe meer vennoten toetreden, hoe meer we de zekerheid hebben dat de coöperatie en het project in handen blijven van een diverse en uitgebreide basisgemeenschap die de duurzaamheid van het project en de ontwikkeling en autonomie van de coöperanten hoog in het vaandel draagt. Het democratische controlemechanisme zal erdoor versterkt worden.

ARGUMENTEN

- ➔ Het onthaal en de investering van een groot aantal vennoten is ook een manier om aan onze financiële noden te voldoen en het voortbestaan van te verzekeren en verder te ontwikkelen zonder onze onafhankelijkheid te verliezen.
- ➔ Als we het lidmaatschap niet willen verplichten en de drempel om toe te treden tot coöperatie laag willen houden, zullen we een belangrijke instroom van coöperanten nodig hebben.
- ➔ Als het ooit zou nodig zijn om externe financiering te zoeken (via leningen bijvoorbeeld), zal dit makkelijker zijn indien de onderneming in goede financiële staat verkeert.

AANDACHTSPUNTEN

Het voordeel van de indeling in colleges (zie aanbeveling 28) zou zijn dat er dankzij het feit dat de beslissingsmacht is verdeeld over gewogen colleges, het onmogelijk is dat een groep zijn macht verhoogt ten koste van een andere groep, zelfs indien het aantal coöperanten binnen een college toeneemt.

Er moet nagedacht worden of we het aantal coöperatieve aandelen of de maximale nominale waarde aan aandelen dat een persoon kan bijeenbrengen, niet beter beperken om te vermijden dat een vennoot teveel macht vergaart. Zelfs indien het principe 1 persoon/ 1 stem wordt toegepast, zal een partij die een groot deel coöperatieve aandelen bezit, meer invloed kunnen uitoefenen in de algemene vergadering. Als deze partij immers, bij een meningsverschil dreigt de coöperatie te verlaten, kan dit de onderneming destabiliseren.

Als er beslist wordt dat noch het kapitaal noch het aantal aandelen per persoon beperkt is, moeten er wel duidelijke voorwaarden gesteld worden aan wie de coöperatie zou willen verlaten.

Men zou zich de vraag kunnen stellen of een sterke toename van het aantal coöperanten niet naar een andere manier van vertegenwoordiging moet leiden. De groep heeft zich hier niet duidelijk over uitgesproken, maar een voorstel was om in dat geval een toename van het aantal leden van de raad van bestuur te overwegen zodat deze representatief blijft of om een ethisch comité in te richten. Zonder echter het formaat en de voorwaarden (meer bepaald in de statuten) teveel op voorhand vast te leggen en een zekere flexibiliteit te behouden. (aanbeveling 28).

AANBEVELING
33

Bijzondere aandacht schenken aan het delen van informatie en aan de democratische participatie op lokaal niveau binnen een nationale coöperatie

CONTEXT

Om de nabijheid met de leden te garanderen, heeft SMart regionale kantoren opgezet in 10 steden. Deze kantoren vormen elk een dynamische uitvalsbasis. Ze zijn sterk verankerd in het culturele en sociale leven van de wijk, van de stad, de regio en brengen een actieve gemeenschap van leden, klanten en partners samen.

De taalkundige diversiteit (3 gemeenschappen), de geografische verscheidenheid (en daarmee gepaard gaand soms een gevoel van afstand met de hoofdzetel), en het overwicht van Frans in onze interne communicatie, hinderen een optimale deelname van alle leden en permanente medewerkers binnen de onderneming.

Bovendien heeft de afgelopen jaren de snelle groei van de SMart-gemeenschap vaak tot een gevoel van vervreemding geleid met de community van leden.

Als we een efficiënte en authentieke dialoog op het nationale, regionale of lokale niveau willen opzetten, is het belangrijk om te kijken naar de aard en de grootte van de groepen tot wie we ons richten, maar ons ook te bezinnen over het beoogde soort informatie en communicatie.

ARGUMENTEN

De groep heeft zich uitgesproken voor een nationale coöperatie met een sterke deelname op het lokale niveau. Deze lokale verankering wordt gezien als de essentie van de democratische participatie.

De betrokkenheid en de identificatie met het project worden op die manier versterkt. Deze aanpak stimuleert ook de transparantie en de nabijheid/betrokkenheid.

We raden aan om de vergaderingen te decentraliseren en te verdelen over de verschillende regio's (en steden waar we actief zijn).

Het is trouwens essentieel om vennoten doorheen het hele jaar te 'voeden' met informatie (ten minste een keer per trimester) om te vermijden dat de informatie geconcentreerd wordt op de dag van de algemene vergadering.

De vergaderingen hebben meerdere doelstellingen: een dialoog voeren en informeren over de coöperatie, de algemene vergaderingen voorbereiden, vragen stellen, initiatieven nemen of standpunten en nieuwe voorstellen laten doorstromen naar de andere beslissingsorganen (bv. de raad van bestuur). Het is ook het moment waarop lokale actoren elkaar kunnen ontmoeten, van gedachten wisselen of samen nieuwe projecten kunnen starten. Bijeenkomsten per college om de algemene vergadering voor te bereiden, zouden toelaten om alle coöperanten te betrekken (cfr. aanbeveling 34).

De algemene vergadering zou op verschillende plaatsen gehouden kunnen worden om te vermijden dat de leden telkens naar Brussel moeten gaan.

Meedoen betekent toegang hebben tot de informatie in de taal van het gebied (dat wil zeggen, in het Nederlands, Frans en Duits).

AANBEVELING
34

Tools ontwikkelen die toelaten om naast de bestaande beslissingsorganen in dialoog te treden en deel te nemen aan het project

CONTEXT

Hoe kunnen we de vennoten mobiliseren? Hoe informeren we en communiceren we met duizenden leden, klanten, partners? De dimensie van de toekomstige coöperatie roept onvermijdelijk om een diversifiëring van onze communicatie- en informatietools.

Om dit te bereiken, moeten er samen met de stakeholders organen opgericht worden waar er niet alleen inhoudelijke materie kan gedeeld worden maar er ook kan nagedacht worden.

De uitdaging zal zijn om alle vennoten te bereiken zodat ze zich met het project kunnen vereenzelvigen. Er moet geen onderscheid (tussen de categorieën) gemaakt worden op dit vlak. Iedereen heeft het recht op de volledige informatie.

Dankzij deze tools moeten vennoten kunnen deelnemen en zich bijscholen. Ze moeten onder meer de tdoorstroming van informatie faciliteren.

ARGUMENTEN

Naast de formele beslissingsorganen, is het aanbevolen om ruimten te voorzien waar vennoten kunnen uitwisselen en elkaar ontmoeten. Zoals aanbeveling 33 aangeeft, is een sleutelelement hierin het decentraliseren van deze ruimten zodat elke regio haar eigenheid kan uitspelen.

Deze ruimten zouden het ontmoeten binnen de community moeten vergemakkelijken en concrete banden smeden tussen de vennoten. Anderzijds zou het de ideeën en meningen van de vennoten kunnen laten doorstromen naar de andere niveaus. Het is dus een instrument ten dienste van de ontwikkeling van de coöperatie en haar eigenheid.

Deze ruimten kunnen ook dienen om de eventuele spanningen te neutraliseren. Ze kunnen op een gelijkaardige manier werken als de huidige workshops.

Er moet ook aandacht zijn voor het feit dat eventuele nieuwe tools/instrumenten de realiteit van de praktijk en gemeenschap volgen en niet omgekeerd. In het verleden hebben we soms tools gecreëerd voordat er een gemeenschap of een daadwerkelijke nood bestond.

We moeten een goed evenwicht zoeken tussen virtuele informatietools 2.0 en echte ontmoeting. Dit kan uiteraard op een organische manier ontstaan zonder dat het per se in formele structuren gegoten moet worden.

AANDACHTSPUNTEN

De vraag stelt zich of er langs deze informele discussie- en dialoogruimten geen overlegcomité moet ontwikkeld worden dat fungeert als tussenniveau en niet verbonden is aan de beslissingsorganen. Het doel is tweeledig. Enerzijds suggesties doen met betrekking tot de ontwikkeling van de coöperatie en anderzijds de nieuwe voorstellen testen vooraleer ze naar de andere organen gaan.

Het is belangrijk om na te denken over de plaats van de communicatiemiddelen. Ze moeten ter beschikking staan van iedereen en niet alleen gecontroleerd worden door het bestuur van de coöperatie.

AANBEVELING
35

Vennoten opleiden en te vormen zodat ze hun rol kunnen spelen

CONTEXT

Vennoot worden is een verantwoordelijkheid. Dit vertaalt zich in het mede-eigenaarschap van de onderneming, deelname aan de strategische beslissingen, de keuze van de bestuursleden, de mogelijkheid om zelf bestuurslid te worden… Coöperant zijn, is voor een stuk ambassadeur zijn van de coöperatie.

Alle betrokken partijen in de coöperatie (vennoten, vertegenwoordigers, leden van de raad van bestuur,…) moeten toegang hebben tot de nodige opleiding en informatie om ten volle hun rol en functie te kunnen opnemen en samen een gedeelde visie te ontwikkelen.

De deelname aan het bestuur creëert ook een beter begrip van de sociale context waarin de coöperatie opereert. De interne transparantie en een duidelijke en regelmatige communicatie over alle aspecten van het coöperatieve leven dragen daartoe bij.

ARGUMENTEN

➔ Om op een bewuste manier beslissingen te kunnen nemen moet er permanente vorming voorzien worden met informatie die de vennoten toelaat om bewuste keuzes te maken.

➔ Om vennoten te motiveren zich te informeren kunnen er verschillende types van bijeenkomsten en tools naast elkaar bestaan. Meer bepaald masterclasses, infosessies, debatten, peterschapsprojecten, ondersteuning door middel van IT-tools,…

Deze aanbeveling is verbonden aan aanbevelingen 34 en 36.

AANDACHTSPUNTEN

Het is niet wenselijk om een te strikt kader op te leggen over wat het betekent (of zou moeten betekenen) om vennoot te zijn. De beste manier om te leren blijft de ervaring in de praktijk.

« We hoeven de zaken niet gecom-pliceerder te maken dan nodig »

Dirk
SMart-medewerker

AANBEVELING
36

Betrokkenheid en nabijheid bevorderen door het aanstellen van sociale contactpunten

CONTEXT

Naar een nieuw paradigma en interne dynamiek evolueren dat de huidige tweedelingen 'lid vs. permanente medewerker', 'lid vs. klant' overstijgt, vraagt om een toenadering, dialoog en een acculturatieproces. Samen werken veronderstelt een groot vertrouwen en dit ontstaat niet alleen door het inzetten van virtuele middelen.

ARGUMENTEN

Om dit proces van acculturatie - het overnemen van deze nieuwe coöperatieve cultuur - tot een goed einde te brengen, raadt de groep aan om naast communicatiemiddelen (aanbeveling 35) en (decentrale) vergaderingen en bijeenkomsten op regelmatige basis (aanbeveling 33), menselijke contactpunten op te zetten op meerdere niveaus:

- met een belangrijke informatie- en animatierol voor het team van permanente medewerkers en in het bijzonder de teams die het dichtste bij de leden staan, de adviesverleners.
- peter- en meterschap en co-animatie van de coöperatieve onderneming door leden-ambassadeurs.
- een coöperatief informatie- en opleidingsteam met banden/geworteld in de gemeenschap van vennoten.

Allianties en samenwerking tussen de vaste medewerkers en leden-coöperanten zijn een manier om ervoor te zorgen dat de coöperatie ondersteund wordt door een groot deel van de gemeenschap en niet alleen door een beperkte groep.

Het permanente team en in het bijzonder de teams op het terrein hebben een bevoorrecht eerstelijns-contact met de leden-gebruikers.

Om het leerproces binnen de coöperatie aan te moedigen, zou men ondersteunende diensten kunnen uitdenken die de participatie bevorderen.

Leden-ambassadeurs kunnen tegelijkertijd samen met de adviesverleners de complementaire rol van terreindeskundige spelen door hun peers (starter of al ervaren) te ondersteunen in de ontwikkeling van hun professionele loopbaan en bij de ontwikkeling van coöperatieve competenties.

Het coöperatief informatie- en opleidingsteam zou een van de hoekstenen van de animatie, dialoog en transversale uitwisselingen zijn binnen de coöperatie en zou de verschillende geledingen (lokaal, regionaal, nationaal, Europees) en informatieniveaus met elkaar verbinden.

AANDACHTSPUNTEN

Het is belangrijk om te onderlijnen dat deze acculturatie niet van bovenaf moet opgelegd worden maar op een stapsgewijze en natuurlijke manier moet gebeuren. Samenwerken is een verantwoordelijkheid van alle vennoten, en niet alleen van de permanente medewerkers. Het feit dat bepaalde personen en teams zich meer wijden aan het informeren binnen de coöperatie, betekent niet dat ze de volledige animatie ervan moeten dragen. Het gaat om een participatief proces dat voortdurend hernieuwd moet worden. Het is slechts door coöperant te worden en het te zijn dat we allemaal stukje bij beetje leren wat het betekent om deel uit te maken van een coöperatie.

AANBEVELING 37

Het ideologische en politieke project van de coöperatie bepalen en een waardenkader te definiëren waartoe de vennoten zich engageren

CONTEXT

Naast het juridische en statutaire contract, moeten we een sociaal en psychologisch contract uittekenen over wat we samen willen doen en de manier waarop we dat willen realiseren.

Het SMart-project startte 18 jaar geleden voor een zeer specifiek publiek. Sindsdien breidde ons publiek uit naar de creatieve beroepen en andere beroepen die dezelfde problemen hebben bij het uitoefenen van hun economische activiteit.

De wil om de coöperatieve vennootschap open te stellen voor de verschillende soorten stakeholders en hun verwachtingen houdt een uitdaging in. Iedereen die een beroep doet op SMart en vandaag vennoot wordt, zou zich moeten kunnen herkennen in de coöperatie. De duurzaamheid van het project vraagt om ook met andere partijen dan de gebruikers-leden een nauwere band te creëren en te onderhouden. Onze visie en waardenkader vernieuwen om naast de andere stakeholders – de verschillende beroepen en sectoren die de coöperatie in de toekomst zullen vervoegen, is dus een absolute noodzaak en zal iedereen toelaten om zich te engageren en te begrijpen wat dit engagement precies inhoudt.

ARGUMENTEN

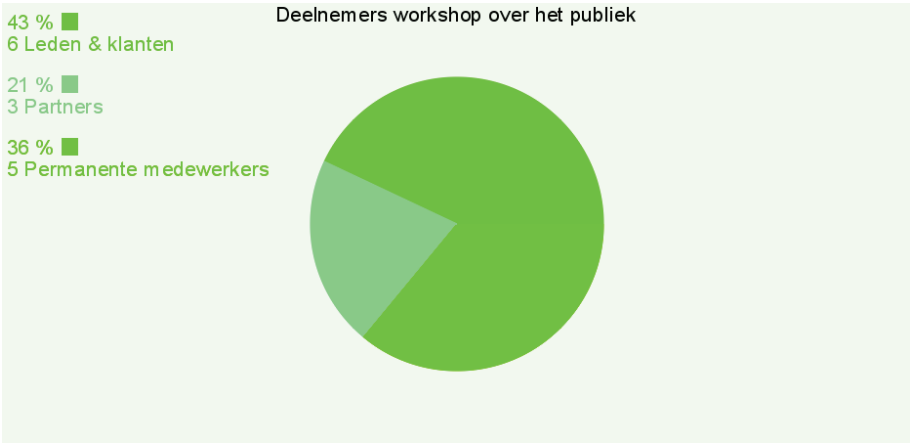
De groep vindt het belangrijk dat er, zonder alles te willen vastleggen, een charter en een minimaal waardenkader ontwikkeld wordt waarin de vennoten zich kunnen vinden. Maar dit kader moet zich beperken tot de essentie en geen te uitgesproken ideologische keuzes bevatten. De bezorgdheid is dat een te strikte en directieve afbakening net zou kunnen ingaan tegen wat we willen bereiken nl. betrokkenheid en engagement van de vennoten.

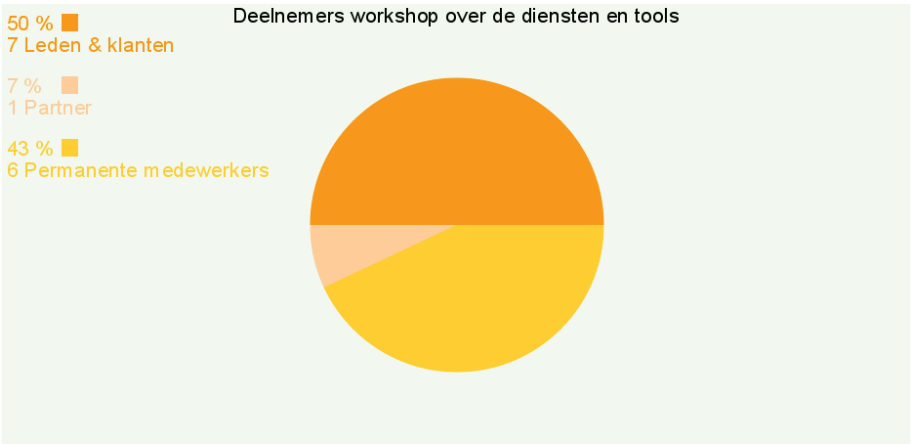
De groep raadt aan om een ethisch comité op te richten dat de samenhang van de beslissingen met de sociale doelstelling en het waardenkader opvolgt en zich over concrete vragen buigt die zich op dit niveau zouden stellen. Het is desalniettemin belangrijk dat het comité zich niet alleen concentreert op het detecteren van eventuele problemen maar ook hulpmiddelen ontwikkelt om te evalueren hoe men de autonomie van de gebruikers binnen de coöperatie kan verbeteren, en tegelijkertijd zonder aan coherentie in te boeten op het niveau van het algemene waardenkader.

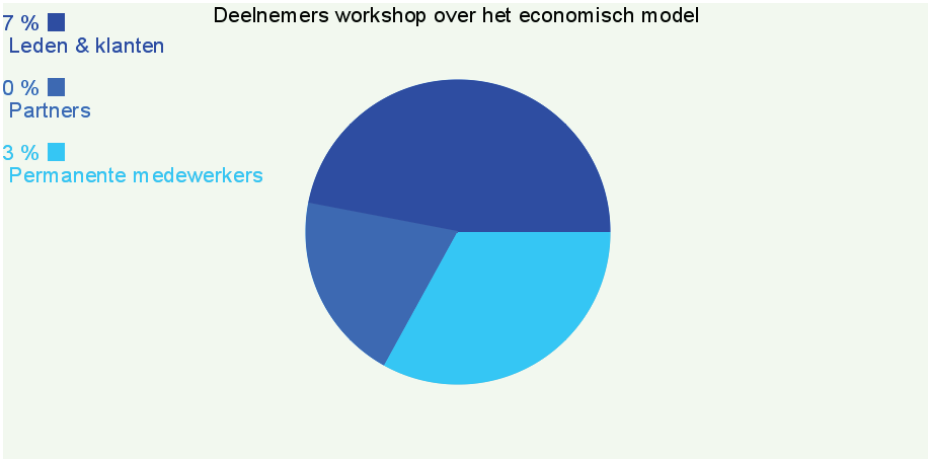
AANDACHTSPUNTEN

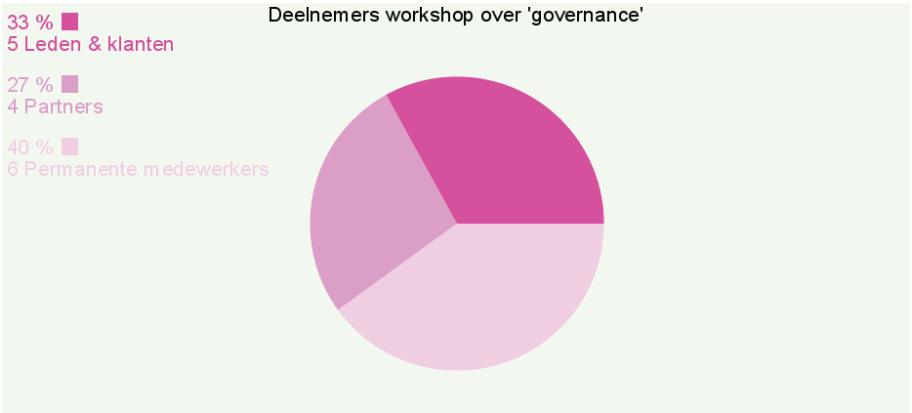
De groep ging ook in op de vraag of het wenselijk zou zijn om in dit waardenkader, een globale visie op te nemen op welk ideologisch standpunt SMart verdedigt met betrekking tot thema's over de (wereld van) het werk? Moet SMart geen politieke visie ontwikkelen en verdedigen om zich te positioneren met betrekking tot de sociale uitdagingen? De vraag blijft onbeantwoord...

Deelname aan de workshops in cijfers









*Leden en klanten werden in een gemeenschappelijke categorie ondergebracht, veel leden zijn immers ook klant en omgekeerd.

Contacten van de deelnemers aan de workshops van *SMart in Progress*

Naam Voornaam	E-mail	Sector
Ache Manon	info@manon-ache.com	Muziek
Becquaert Laurent	laurentbecquaert@gmail.com	Beeldende kunst
Blondeel Thomas	blt@smartbe.be	Permanent medewerker SMart (adviesverlener)
Boucherit Sebastien	sebastienboucherit@hotmail.com	Decoratie, techniek
Bouuaert Thierry	thbouuaert@hotmail.com	Strip
Calis Luc	luc.calis@zinneke.org	Zinneke Parade
Carracedo Marie	mariecarrario@gmail.com	Opmaak van meubels en decoratieve objecten
Ciselet Michel	sedimentscalcaires@skynet.be	Restauratie en creatie van stucwerk
Daley Christopher	daleyfilm@gmail.com	Film
Davreux Helene	dah@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
de Heusch Sarah	ris@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (internationale ontwikkeling)
De Keyzer Bernard	bernardbdkz@gmail.com	Fotografie
Deguelle Ariane	adeguelle@glbelgium.com	Evenementen
Delrivière Sophie	des@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Derwa Hélène	den@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Dhooghe Frédéric	dhf@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (IT)
Duhaut Bénédicte	beneworld@gmail.com	Eventcoördinatie
Fastenaekens Hadrien	fah@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (klantendienst)
Fernandes Eléna	efernandes@initiativesetcite.com	Diensten
Flamion François	francois.flamion@gmail.com	Master HR - UCL
Fourré Gérard	gerard.fourre@gmail.com	Comptoir des Ressources Créatives
Fox Séverine	severine.fox@pourlasolidarite.eu	Marketing Communicatie
Giorgi Sergio	gio@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (internationale ontwikkeling)
Hanquet Jacques	jacques@faciliti.be	Commercial & events solutions provider
Herman Stany	info@stany-graphics.com	Grafische vormgeving & web
Herz Jean-François	jf.herz@saw-b.be	SAW-B
Horenbeek Bernard	bernard.horenbeek@credal.be	Coopérative D'épargne Et De Crédit Alternatif
Inghelram Ingrid	ini@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (boekhouding)
Kenis Sonia	kes@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Konstantatos Frédérique	f.konstantatos@saw-b.be	SAW-B
Leduc Florent	florent@francofaune.be	Francofaune et Facir
Lejeune Jean-François	jf.lejeune@gmail.com	Geluid
Lemaire Jean-Louis	lej@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (klantendienst)
Lewyllie Benoit	blewyllie@smartfr.fr	SMart France
Lietaert Matthieu	matthieu@notsocrazy.net	Cinéma/Recherche Sciences Sociales
Lommers Tinne	lot@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Lorquet Nadège	nlorquet@ulg.ac.be	Onderzoek
Lule Marie-Laure	mllule@yahoo.com	Consultancy
Marlière Astrid	mas@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Moens François	info@isolat.org	Theatergezelschap/Adviesbureau sociale economie
Pascon Greg	greg.pascon@certaine-gaite.org	Education permanente
Pauwels Roland	roland@city-marketing.be	Fotografie en evenementen
Plisnier Claire	aesthesys@gmail.com	Taalcursussen en muziek
Rochman Rosa	ror@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (operationele directie)
Romain Idriss	idriss.romain@skynet.be	Energie-advies (certificaten PEB)
Roshdi Tina	troshdi@ashoka.org	Social entrepreneurship
Ruiz Fabra Helena	helena.ruiz-fabra@hotmail.com	EU AFFAIRS Organisational Development Consultant
Sabbe Thibaut	sat@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (adviesverlener)

Segers Matteo	matteo.segers@centres-culturels.be	Vereniging van culturele centra
Sterckx Tuur	tur@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (adviesverlener)
Stienon Benjamin	benjamin@popiul.be	Audiovisuele productie
Van der Wielen Véronique	wid@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Van Nuffel Sophie	vas@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (adviesverleenster)
Vautrin Jonathan	jvautrin@pro-info.be	Informatica
Vervenne Dirk	ved@smartbe.be	Permanente medewerker SMart (juridische dienst)
Willems Samir	samir.willems@gmail.com	Grafische vormgeving
Wirix Marie	wim@smartbe.be	Permanente medewerkster SMart (financiën)

Bedankt aan alle deelnemers van de workshops, aan de coördinatoren en aan de leden van de raad van bestuur.

Bedankt aan alle organisaties die ons hebben ontvangen: L'Escaut (Brussel), iMAL (Brussel), Auvicom (lid van de BESA) (Halle), Initiatives et Cité (Rijsel), Grands Ensemble (Rijsel), SMartFr (Rijsel), Job Yourself (Brussel) et het Dansaertcentrum (Brussel).

Bedankt aan de redacteurs van de verslagen: Sarah de Heusch, Véronique Van der Wielen, Astrid Marlière, Virginie Cordier et Carmelo Virone.

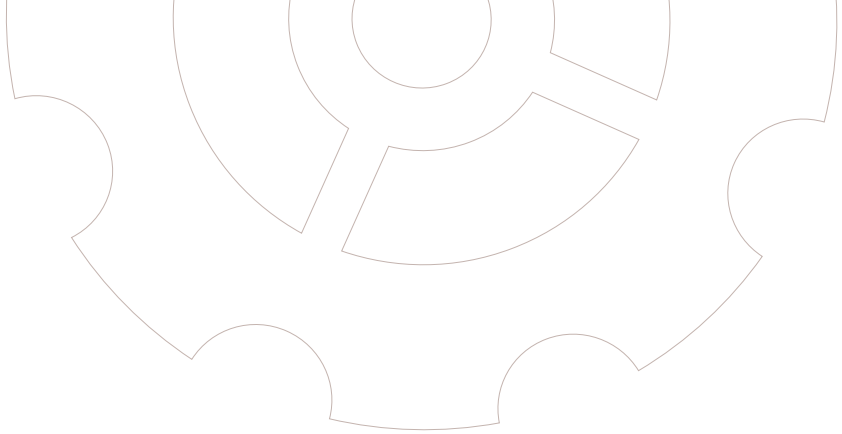
Bedankt aan de sprekers: Bernard Bayot (NewB en Financité), Fabienne Mathot (Agence pour l'Entreprise & l'Innovation), Roger Burton (SMart), Sandrino Graceffa (SMart) et Nicolas Wallet (SMart).

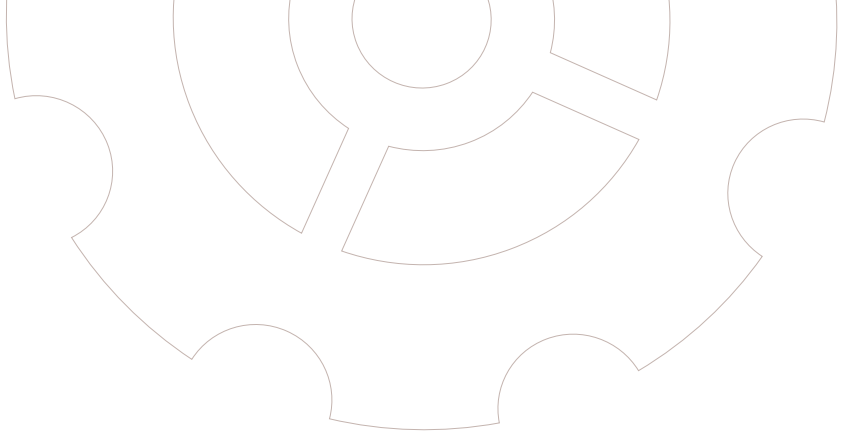
Bedankt aan Roland Pauwels voor de foto's.

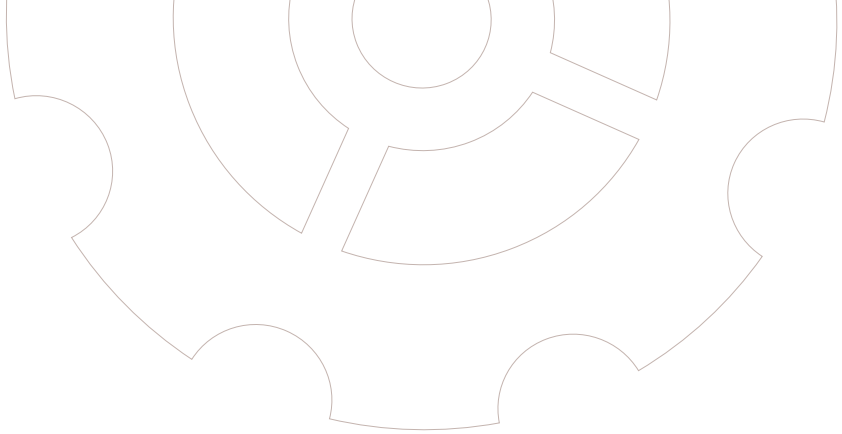
Bedankt aan Denis Meyers voor de tekeningen.

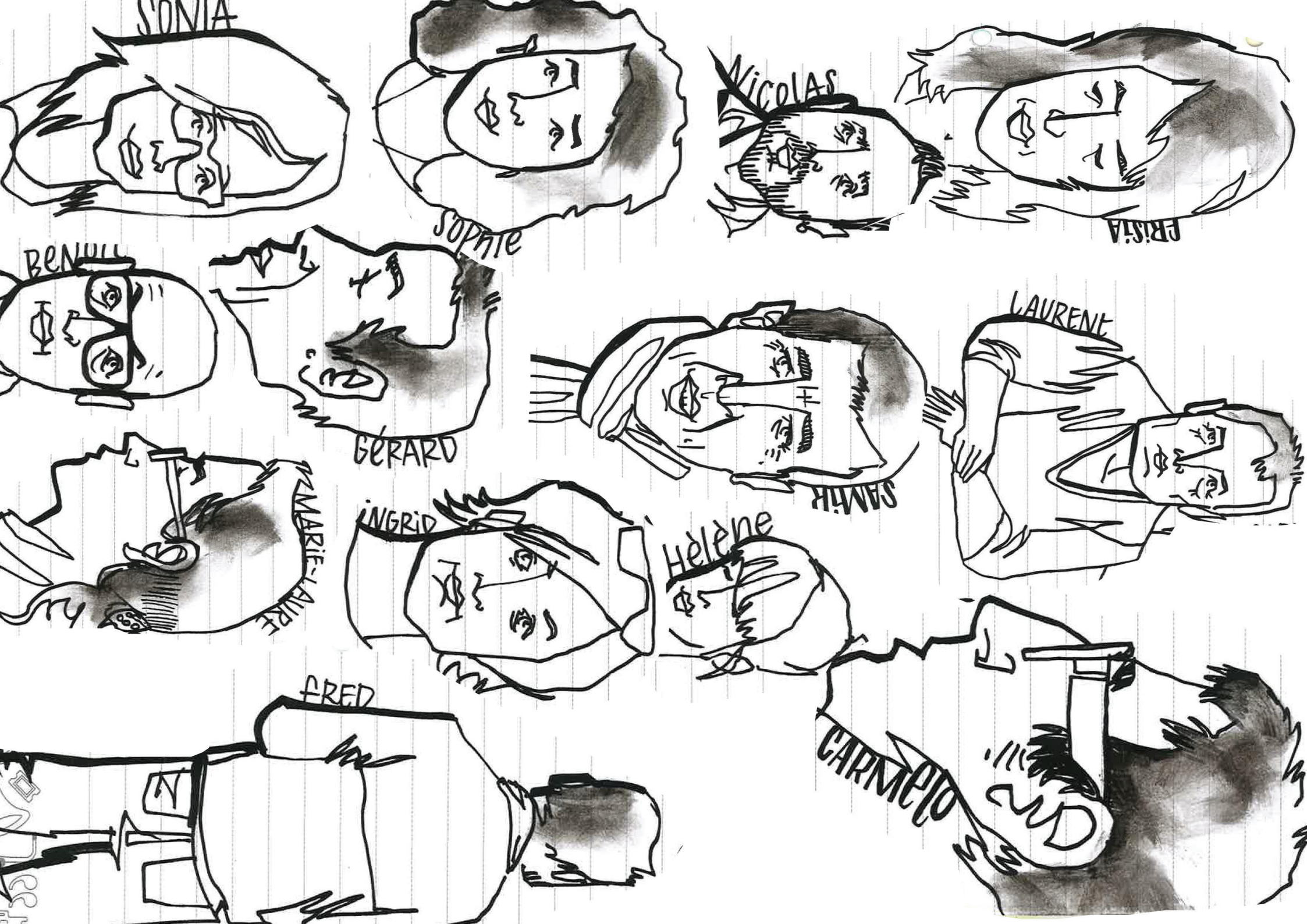
Bedankt aan Jean-Louis Lemaire voor het buffet van 22 oktober 2015 en aan l'Étable d'Hôtes voor het diner van 14 april 2016.

Tot slot een speciale bedanking aan SAW-B voor de promotie van *SMart in Progress* en de actieve deelname in het hele proces.








SONIA
SOPHIE
NICOLAS
PRISIA
BENOIT
GÉRARD
SAMIR
LAURENT
MARIE-LAURE
INGRID
Hélène
FRED
CARMELO

Verantwoordelijke uitgever: Sandrino Graceffa - Emile Féronstraat, 1060 Brussel

Cover op basis van de tekeningen van Denis Meyers.
Vertaling aanbevelingen 1-26: Kirsten Cornelissen

GREG
BENOIT
ROLAND
MARIE
PIERRE
ELENA
BENOIT
MICHEL
MARIE-LAURE
ARIANE
FABIEN