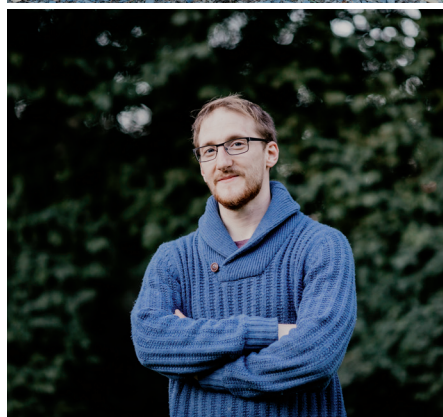




Jaarverslag 2018

VOORUITZICHTEN
2019 BELGIË
FRANKRIJK



Smart

—Smart in het kort in 2018

In Frankrijk en België:
één onderneming,
één directie,
twee ondernemingsentiteiten.

190 112 938€

omzet in België
en in Frankrijk

22 031

actieve gebruikers
van de tools

24 837

werknemers

217 726

arbeidscontracten

4 608 072

werkuren
of

2626

voltijdse equivalenten
(VTE)

aanwezig in

24 steden

27 158

vennoten

261

vaste
medewerkers
of 251 VTE

In Europa:

204 137 000€

omzet

Aanwezig in bijna

40

steden

gevestigd in

7

andere landen

Inhoudstafel

Editio	4
I—Smart, een gedeelde onderneming	7
Visie – missie – waarden	8
Strategie "Smart 2020"	9
Uitdagingen en perspectieven	11
De gebruikers	18
Gedeelde diensten	18
II —Smart, een coöperatieve onderneming	47
Animatie van de coöperatie en bestuur	48
Studies en onderzoek	51
III —Smart, een organisatie	57
Smart laat haar stem horen	58
Sociale draagwijdte en financiële transparantie	62
Het team vaste medewerkers	64
Smart, een partner in uw buurt	72
Smart op internationaal niveau	85
Partners	100

Edito

Het schrijven van het voorwoord is een ritueel waaraan ik me de voorbije vijf jaar met plezier heb overgeleverd.

Het jaarverslag weerspiegelt ook dit jaar de vitaliteit van onze organisatie, maar deze keer wil ik in het bijzonder de aandacht vestigen op twee belangrijke aspecten.

In de eerste plaats is er het gevoel dat het project dat werd gedefinieerd in 2016 (door middel van het strategisch oriëntatieplan Smart 2020), en dat sindsdien concrete vorm kreeg, een bepaalde graad van maturiteit heeft bereikt.

De vier varianten die werden vastgelegd in het kader van het nieuwe "ontwerp van diensten", de focus op het creëren van duurzame werkgelegenheid, de ondersteuning bij het creëren van gedeelde werkruimtes, de verankering in de coöperatieve beweging zowel op plaatselijk als op internationaal vlak en tot slot onze nieuwe visuele identiteit die de diversiteit die ons vandaag kenmerkt beter weergeeft (zowel wat de doelgroepen als de diensten en het grondgebied betreft) zijn voor mij positieve signalen. Ze bewijzen dat het mogelijk is om ideeën om te zetten in daden wanneer deze duidelijk en

op een collectieve manier werden gedefinieerd.

De nieuwe voorstelling van de jaarrekeningen in dit verslag getuigt ook van de wil om ons economisch en financieel model voor iedereen begrijpelijk te maken. Het gaat om een concreet antwoord op een legitieme vraag van onze vennoten. Niet alleen over deze nieuwe presentatie, maar ook over de financiële resultaten op zich, mogen we tevreden zijn. Want ook al streeft Smart geen enkel winstoogmerk na, ons project moet zijn financiële consolidatie voortzetten om zijn onafhankelijkheid en het streven naar sociale verandering op een duurzame manier te waarborgen.

Het tweede aspect dat ik wil benadrukken is dat we dit jaar voor de eerste keer een gezamenlijk verslag over onze activiteiten in België en Frankrijk hebben opgesteld. Dit is niet enkel symbolisch bedoeld, maar als een bewijs dat ons project de barrières die zich stiekem blijven opwerpen om de nationale verschillen overal in Europa te versterken, kan en moet overstijgen.

We zijn er ons uiteraard van bewust dat dit slechts een eerste stap is en dat de volgende eruit zal bestaan om

één enkel jaarverslag op te stellen voor al onze activiteiten in heel Europa.

Tot slot wil ik dit voorwoord uitzonderlijk afsluiten met een meer persoonlijke boodschap. Na vijf jaar aan het hoofd te hebben gestaan van onze coöperatieve groep, heb ik besloten om "mijn plaats over te laten" om niet te zeggen "plaats te maken" voor een vernieuwing binnen de Algemene Directie van Smart.

Dit was geen gemakkelijke beslissing. Mijn betrokkenheid bij dit project gaat immers veel verder dan een opdracht of een functie. Mijn inzet voor Smart was voor mij de afsluiting van een professioneel en militant parcours ten dienste van een solidaire economie. Toen ik in 2014 in Brussel aankwam, wist ik dat ik een grondige herstructurering van onze organisatie zou moeten doorvoeren en ik stel met genoegen vast dat dankzij collectieve inspanningen Smart is uitgegroeid tot een solide en erkend model van een gedeelde onderneming.

De ambitie van een dergelijk project vereist een regelmatige vernieuwing van alle bestuursorganen, met inbegrip dus van de Algemene Directie. Door het succes van het participatieproces, dat werd gedragen door het initiatief

"Smart In Progress" in België, werden er heel wat verwachtingen geuit in antwoord op nieuwe behoeften.

Ook al kregen een aantal van deze verwachtingen reeds een concreet antwoord, toch is er nog een lange weg te gaan om alle lopende projecten tot een goed einde te brengen en om andere participatieve initiatieven te starten binnen de regio's waar we gevestigd zijn, te beginnen met de Franse steden.

Ik weet dat de nieuwe directie van Smart er alles aan zal doen om dit werk voort te zetten en dat mijn opvolgers, dankzij de collectieve en participatieve dimensie van Smart, zullen beschikken over de energie en intelligentie die nodig zijn om ons project te doen slagen.

Veel leesplezier.

Sandrino Graceffa
Afgevaardigd Bestuurder
Algemeen Directeur



Motion Fab
Het belang van Smart?
In alle onafhankelijkheid
werken, terwijl je deel
uitmaakt van een collectief

Fabrice Etifer is motion designer. Vermits hij woorden en beelden laat dansen, zou men kunnen zeggen dat hij een "choreo-graficus" is. Een beroep dat een solide technische bagage vraagt, veel verbeelding, maar ook goede relationele kwaliteiten.

I—Smart, een gedeelde onderneming

Smart is een gedeelde onderneming die toebehoort aan duizenden personen die solidair de krachten bundelen. Dit laat hen toe om volledig autonoom hun economische activiteiten te ontwikkelen en zich een loon uit te betalen dat fiscaal belast wordt en recht geeft op sociale zekerheid.

Visie – missie – waarden

VISIE

—
In een voortdurend veranderende, disruptieve wereld van het werk (veranderende arbeidsvormen, globalisering, digitalisering, enz.) wil Smart de werknemer, schepper van economische en sociale waarde, centraal stellen, zodat deze heel zijn leven lang effectieve rechten kan opbouwen, een hoog niveau van sociale bescherming kan genieten en daadkracht kan verwerven. Dit kan alleen worden bereikt in een kader van solidariteit met een Europese dimensie, binnen het sociaal statuut van loontrekkende, niet bepaald door ondergeschiktheid, maar opgevat als een algemeen stelsel van sociale zekerheid voor alle werknemers.

MISSIE

—
Door de organisatievormen en -modaliteiten van de economische activiteit opnieuw uit te vinden, in tegenstelling tot de dominante ideologische visies op de markteconomie, biedt Smart iedereen de mogelijkheid om zich de eigen werkomstandigheden en arbeidsrelaties, de waarde die door het werk wordt gecreëerd en de rechten die daaruit voortvloeien in volledige autonomie en solidariteit opnieuw toe te eigenen.

WAARDEN

—
Door zich te richten op een terugkeer naar de wortels van de coöperatieve beweging, ontwikkelt Smart een model dat:

- openstaat voor allen, zonder onderscheid (**solidariteit**);
- vrijheid en gelijkheid onafscheidelijk met elkaar verbindt (**gelijkheid-vrijheid**);
- pleit voor participatie in vele vormen (**democratie**);
- de werknemer centraal plaatst zodat hij zich de waarde van zijn werk opnieuw toeëigent (**autonomie**).

Strategie "Smart 2020"

Het strategisch oriëntatieplan "Smart 2020" werd ingevoerd in 2016 geeft een visie aan het sociale transformatieproject, dat voortdurend evolueert in functie van de socio-economische en institutionele context waarmee haar vennoten worden geconfronteerd.

De voornaamste doelstelling van Smart is om de professionele activiteiten van een onbeperkt aantal mensen te faciliteren, of ze nu individueel of in een collectief werken. Daarbij wil Smart een alternatief bieden voor de 'klassieke' band van ondergeschiktheid tussen werknemer-werkgever terwijl ze kunnen gebruikmaken van de best mogelijke sociale zekerheid.

Deze doelstelling moet worden nagestreefd in overeenstemming met de fundamentele waarden en principes. Ze vormen de kern van het Smart-project:

- alle middelen inzetten voor de verwezenlijking van het maatschappelijk doel van de onderneming;
- een structuur zijn die democratisch beheerd en gecontroleerd wordt door haar vennoten;
- de autonomie van de vennoten bij de uitoefening van hun activiteiten versterken;
- hun werkrelaties met derden professionaliseren;
- het juridisch kader waarbinnen zij opereren veiligstellen en aanbevelingen formuleren voor het aanpassen van de regelgeving;
- hun representatief karakter verder ontwikkelen: voor en met hen handelen;
- de toegang tot de best mogelijke sociale bescherming bevorderen;
- de nodige solidariteit creëren;
- middelen delen ten behoeve van de gebruikers, maar ook ten behoeve van het collectief belang.

EEN OPERATIONEEL ACTIEPLAN VOOR DE UITVOERING VAN DE STRATEGIE

—
Er werd een operationeel actieplan ontwikkeld voor de uitvoering van zowel de strategische richtsnoeren van de Strategie "Smart 2020" als de 37 aanbevelingen die voortvloeien uit de participatieve aanpak om het project te herdefiniëren in het kader van *Smart In Progress #1*.

Het operationeel actieplan vormt al bijna twee jaar het structurerende kader voor de projecten van de verschillende afdelingen binnen Smart. Door doelstellingen vast te stellen en te vertalen in zeer concrete acties, maakt het plan het mogelijk om de organisatie, samenhang, transversaliteit en methodologie te verbeteren.

Smart vindt zichzelf ook opnieuw uit in haar aanpak met betrekking tot projectbeheer. Dit vertaalt

zich in een evolutieve opbouw van het plan dat functioneert als een routekaart voor de teams. De projectmanagementmethodologie wil een raamwerk bieden dat transversale ontwikkelingen en teamondersteuning vergemakkelijkt.

Eind 2018 werd het plan geëvalueerd met als doel een nieuwe invulling ervan voor te stellen. Dit werk heeft geleid tot een verbeterde en gereorganiseerde versie in 2019, waarbij de nadruk ligt op een aantal prioritaire programma's en projecten tegen de Algemene vergadering van 2020.

Een 'resource center' zal ondersteuning en faciliterende projecttools ontwikkelen voor de projectleiders en –uitvoerders. Een uitgebreid managementcomité, bestaande uit stakeholders uit alle directies, zal de acties opvolgen en ervoor zorgen dat ze in de lijn liggen van de strategie.

Uitdagingen en perspectieven

ONTWERP VAN DIENSTEN

Een van de belangrijkste doelstellingen van Smart is om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de uiteenlopende behoeften van haar gemeenschap van economische actoren.

De discussies die de afgelopen jaren binnen de coöperatie zijn gevoerd, hebben geleid tot een ontwerp van diensten dat beter is aangepast aan de evolutie van het Smart-project.

Eenzijds hebben de invoering van *Smart In Progress*, de 'bilans participatifs'¹ en de talrijke uitwisselingssessies binnen de onderneming het mogelijk gemaakt om een licht te werpen op de verschillende arbeidssituaties van de gemeenschap van vennoten. Vandaag vertegenwoordigen de gebruikers van de diensten van de coöperatie een ongekende diversiteit, zowel op sectoraal vlak als op het vlak van de economische ontplooiing van hun professionele projecten. Smart moet uiteraard inspelen op de uiteenlopende behoeften van haar vennoten die door samen te werken, hun gedeelde onderneming, gericht op hun activiteiten, uitbouwen en financieren.

11 —

De doelstelling van de coöperatie is dan ook om van eenzelfde ontwerp voor iedereen over te stappen naar een ontwerp voor elkeen, afhankelijk van zijn of haar behoeften. Het is onze wens dat het binnenkort niet langer de vennoot is die zich moet aanpassen aan het ontwerp van Smart, maar dat het de gedeelde onderneming is die zich aanpast aan zijn/haar individuele behoeften. En dit zonder het unieke, lineaire en solidaire financieringsmodel van de gedeelde onderneming in het gedrang te brengen.

Vier varianten

In Frankrijk en België zijn vier verschillende gebruiksvarianten geïdentificeerd. Het zijn de vier voornaamste manieren om activiteiten in een gedeelde onderneming te ontwikkelen.

Variant 1

De enige behoefte van de vennoot is om bij elke prestatie het product van een gefactureerde verkoop om te zetten in een loon. Hetzij omdat hij slechts kortstondig

een beroep doet op de coöperatie of eenvoudigweg omdat zijn bedrijfsmodel, zijn doelstellingen en behoeften ruimschoots worden vervuld door een eenvoudige en onmiddellijke formule. Deze is opgevat als een soort universele, volledig geautomatiseerde dienst (met inbegrip van de validatieprocedures), bedoeld om de "uberisering" van de arbeidsmarkt en de verspreiding van een verslechterde pseudosociale status zo veel mogelijk tegen te gaan.

¹ De 'bilans participatifs' zijn participatieve momenten voor discussie met de vennoten. Ze werden in 2018 georganiseerd in de Franse steden waar Smart een kantoor heeft.

Variant 2

De vennoot ontwikkelt activiteiten die de aankoop van goederen en materiaal vereisen, soms investeringen in machines en uitrusting. Hij ontwikkelt een vrij eenvoudige begrotingsvisie van zijn economisch model (uitgaven-ontvangsten), zonder verbintenissen op lange termijn aan te gaan (leningen, handelshuurovereenkomsten, zware investeringen, tewerkstelling op basis van een overeenkomst van onbepaalde duur,...). De vennoot bepaalt ook een persoonlijk streefdoel, in een tempo dat hem/haar het best ligt.

Dit is ook de ideale oplossing als het gaat over het beheer van een productiebudget (bijvoorbeeld een subsidie) voor een bepaald project, beperkt in de tijd.

Variant 3

De vennoot (die in deze variant een rechtspersoon kan zijn die een deel van zijn activiteiten in een gedeelde onderneming ontplooit) hanteert een ondernemersvisie op zijn activiteiten: zijn relatie met de gedeelde onderneming is van meet af aan het alternatief voor de oprichting van een onderneming, een zeer kleine onderneming, of KMO (kleine en middelgrote onderneming), of voor de overgang naar het statuut van zelfstandige. Hij vat deze relatie op een duurzame manier op, en kan daardoor op lange termijn denken en verbintenissen aangaan. Zijn gedeelde economische entiteit heeft een standaardboekhouding en kan voortaan verschillende merken ontwikkelen, eigen vermogen en reserves opbouwen, lenen voor investeringen, personeel in dienst nemen met een

overeenkomst van onbepaalde duur, een huurovereenkomst of leasing afsluiten, enz. Doelstelling van deze variant is tewerkstelling – al dan niet van de vennoot zelf. In dit verband is de mogelijkheid om budgetreserves en een eigen vermogen aan te leggen uiteraard van essentieel belang.

Variant 4

Deze variant is deels gewijd aan de ondersteuning en het gedeelde beheer van bedrijven en verenigingen met een eigen rechtspersoonlijkheid.

Ze stelt eveneens een ontwikkelingsmodel in cluster voor om de actiemogelijkheden van een groep belanghebbenden te optimaliseren (bijvoorbeeld via sectornetwerken).

Het gaat er niet enkel om diensten te configureren rond deze varianten maar ook over het creëren van nieuwe diensten. Dit gaat van het aanpassen van de communicatiekanalen met de klant (bv. offerte) tot facturatiemodellen aangepast aan verschillende praktijken (meertalig, uurtarieven en eindafrekening, huur van apparatuur,...), over nieuwe financieringsdiensten, geavanceerde managementtools (simulatie, rapportering,...).

In 2018 is het ontwerp van deze nieuwe aanpak afgerond, maar pas in 2019 begint de uitvoering ervan en worden de stakeholders van de gedeelde onderneming erbij betrokken.

CREËREN VAN DUURZAME BANEN

De ontwikkeling mogelijk maken van duurzame banen is een van de strategische doelstellingen van Smart. De belangrijkste uitdaging is om het voor ondernemers haalbaar te maken de kosten van deze banen te financieren en hen te begeleiden met betrekking tot de economische risico's die inherent zijn aan elke activiteit. De gedeelde onderneming moet zich zowel in België als in Frankrijk in die richting ontwikkelen. De uitvoering van langlopende arbeidsovereenkomsten binnen Smart Frankrijk vormt in 2019 een prioriteit.

In het kader van dit project verkreeg Smart een subsidie van 100 000 euro van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en verbond het zich ertoe om 50 vaste banen (contracten van onbepaalde duur) te creëren in 2019. Deze subsidie maakt deel uit van de *"Small Business Act"*, een actieplan van de Brusselse regering ter ondersteuning van de kleine en middelgrote bedrijven (KMO's) en het ondernemerschap in Brussel. Het bepaalt dat *"het Gewest de ontwikkeling van gedeelde ondernemingen zal aanmoedigen als integraal onderdeel van zijn economisch beleid"* en de pertinente spelers zal ondersteunen *"om alternatieven te ontwikkelen voor de mini-jobs 'op aanvraag'."*

Het project zal worden geïnspireerd door het Franse regelgevingskader, dat vrij vernieuwend is en goed is aangepast aan de realiteit van de vennoten van de coöperatie. Het *"contrat d'entrepreneur salarié associé"* (CESA) bepaalt met name dat een vergoeding in verhouding kan staan tot de behaalde omzet. Dit systeem is ook verankerd in het Franse arbeidswetboek. De omzet die wordt gegenereerd door de economische activiteit van de werknemer maakt het mogelijk om een loon te financieren gespreid over meerdere maanden.

13 —

DELEN VAN WERKRUITES

Om freelancers beter in staat te stellen hun activiteiten te beheren en te ontwikkelen heeft Smart haar diensten sinds een aantal jaren uitgebreid met het ter beschikking stellen van gedeelde werkruites in samenwerking met lokale spelers. In de geest van de coworkingruimtes die over de hele wereld floreren, zijn de gedeelde ruimtes waarin Smart investeert, hybride werkplekken, ontmoetings- en uitwisselingsplaatsen die bijdragen aan de lokale ontwikkeling en de projecten van de gebruikers. Ze beschikken over

de eigenschap die de coöperatie zo bijzonder maakt: het combineren van creatieve en artistieke activiteiten met ondernemingsprojecten.

Tot op heden heeft Smart geïnvesteerd in een tiental coworkingruimtes, waaronder de toonaangevende site van LaVallée in hartje Molenbeek (Brussel). De coöperatie is ook betrokken bij het netwerk van *"European Creative Hubs"*, dat tot doel heeft de creatieve, economische en sociale impact van hubs in Europa te versterken.



2
nieuwe ruimtes
ontwikkeld

—
Of bijna
7000
m²



2,3
miljoen euro
investeringen
voor alle
gedeelte
werkruimtes

Deze coworkingruimtes zijn verre van gestandaardiseerd, maar kunnen de vorm aannemen van coworkingruimtes in de lokalen waar de adviesverleners werken, zoals het geval is in Louvain-la-Neuve (met een nieuw kantoor in 2018), Bergen, Rijsel of Charleroi, of zich ontwikkelen in samenwerking met lokale actoren, zoals in Luik met de Comptoir des Ressources Créatives. Deze samenwerking, die eigen is aan Smart, is sterk toegenomen in 2018 en zal dat ook in 2019 blijven doen, met name in Frankrijk met:

- de start van Saint So Bazaar in een oude opslaghal in het station van Saint Sauveur in Rijsel. 5000 m² worden opgeknapt en ontwikkeld met het oog op een geplande opening begin 2020. Dit ambitieuze project verbindt Smart met de lokale ontwikkelingscluster InitiativesETcité, waarvan de coöperatie lid is, evenals met de stad Rijsel en de Europese metropool Rijsel;
- de lancering van de hal Tropisme, 4000 m² in Montpellier op de voormalige site van de artillerie- en infanterieschool, met de coöperatie Illusion et Macadam (historische partner van Smart) in het begin van 2019;

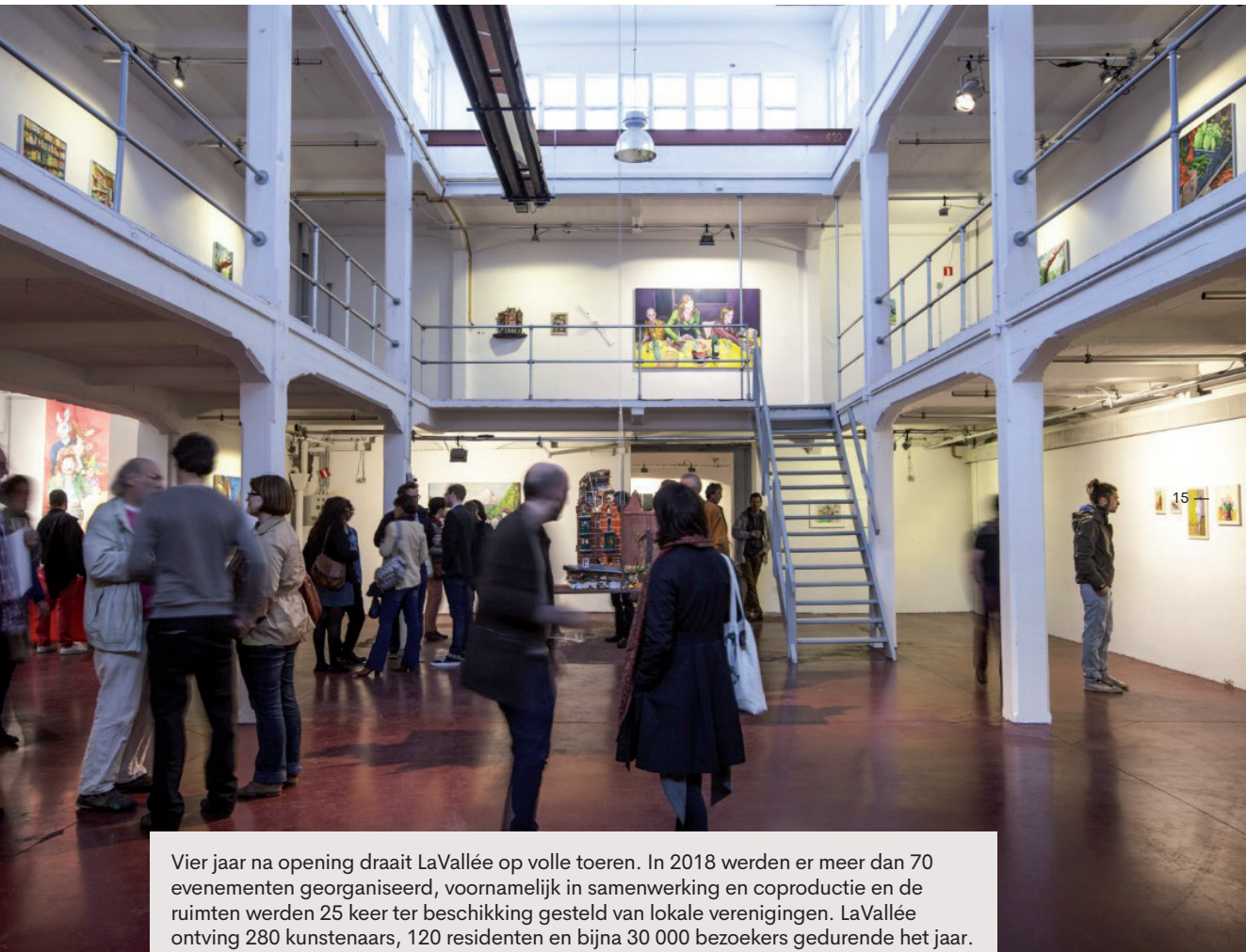
- de opening van de FAR-site op 24 mei 2018, 2700 m² in het hart van Parijs, in het 11e arrondissement, samen met de Scintillo-groep en haar incubator Créatis;
- de ondertekening van een partnerschap met Arty Farty in Lyon voor de ontwikkeling van de creatieve hub Hôtel 71, een herenhuis naast de French Tech Lyonnais H7 in de wijk Confluence, waarvan de opening in april 2019 voorzien is.

In 2019 zal ook het Comptoir-project in Marseille onder leiding van *Les Têtes de l'Art*, de lokale partner van Smart sinds de oprichting in Frankrijk, worden afgerond. De logica van coöperatie en partnerschap in dit initiatief stelt de leden van de coöperatie in staat om te genieten van de middelen en de positieve dynamiek van een ecosysteem. Door een kader te creëren dat bevorderlijk is voor het samenbrengen van mensen, stelt deze dynamiek de coöperatie ook in staat om haar activiteiten in een geografisch gebied te verankeren.

In totaal investeerde Smart in 2018 ongeveer 2,3 miljoen euro in alle gedeelte werkplekken in Frankrijk en België.

"We zetten ons al 20 jaar in voor het ondersteunen van veranderingen in de wereld van het werk en kennen dus het belang van gedeelte ruimtes als plaatsen voor sociale interactie, het delen van middelen en voor ontwikkeling".

Sandrino Graceffa, gedelegeerd bestuurder van Smart



Vier jaar na opening draait LaVallée op volle toeren. In 2018 werden er meer dan 70 evenementen georganiseerd, voornamelijk in samenwerking en coproductie en de ruimten werden 25 keer ter beschikking gesteld van lokale verenigingen. LaVallée ontving 280 kunstenaars, 120 residenten en bijna 30 000 bezoekers gedurende het jaar.

Voortbouwend op dit succes breidt LaVallée zich uit en wordt er gewerkt aan de renovatie en ontwikkeling van 1250 m² extra ruimte in samenwerking met de eigenaar. Zo wordt er plaats gemaakt voor 200 residenten in 2019 en zullen de ruimten ook aangepast zijn aan de organisatie van conferenties en professionele evenementen.

Foto: Alexis Haulot

BETROKKENHEID BIJ DE COÖPERATIEVE BEWEGING

In Frankrijk is Smart betrokken bij verschillende bewegingen rond de Sociale en Solidaire Economie (ESS). We vermelden:

- Mouves: beweging die sociaal ondernemerschap ontwikkelt in Frankrijk en ondernemers en aanhangers samenbrengt;
- le Labo de l'ESS met betrekking tot cultuur, een denktank over de Sociale en Solidaire Economie opgezet in 2018.

Bovendien zijn er veel informele banden met de *Confédération générale des Scop* (Société coopérative de production – coöperatieve productieonderneming) en de ESS-netwerken in de regio's (met name Rijsel en Montpellier).

In België, en meer bepaald in Brussel, blijft Smart de beweging Platform Coop Brussels leiden, in samenwerking met SAW-B en Febecoop en gefinancierd door het Brusselse Gewest. In 2018 zijn er bijeenkomsten met deelnemers uit het lokale ecosysteem gestart en begin 2019 vonden er twee uitwisselingen met de steden Barcelona en Berlijn plaats. De doelstelling is deel te nemen aan de structurering van de beweging en de nodige instrumenten te creëren om ethisch digitaal ondernemerschap aan te moedigen. Dit project zal in oktober 2019 eindigen met een conferentie die alle Europese actoren die betrokken zijn bij de beweging mobiliseert.

Talrijke uitwisselingen en partnerschappen hebben plaatsgevonden met CECOP-CICOPA Europe, de Europese Confederatie van industriële en dienstencoöperaties: een verkennende reis naar Korea en deelname aan hun Algemene vergadering. Smart nam ook deel aan de Algemene vergadering van de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA) en aan een werkgroep voor de oprichting van een coöperatieve denktank (vergadering in Buenos Aires in oktober 2018).

EEN NIEUWE VISUELE IDENTITEIT

Smart is de afgelopen jaren veranderd. Haar missies zijn geëvolueerd. De gemeenschap van vennoten en gebruikers is zeer divers geworden. Haar project is geherdefinieerd en de coöperatie is steeds actiever op internationaal niveau. Daarom was het noodzakelijk om deze veranderingen weerspiegeld te zien in haar communicatie en heeft Smart sinds februari 2019 ook een nieuwe visuele identiteit aangenomen.

Het nieuwe grafische universum omvat:

- en logo: een handgeschreven handtekening die de verbintenis van de coöperatie weergeeft;
- een grafisch raamwerk: symbool van het veilige en solidaire kader;
- een kleurenpalet, met een dominant en zachter rood;

- een eenvoudig lettertype dat zowel op papier als op scherm bijzonder goed leesbaar is;
- een verzameling originele fotoportretten van vennoten die de diversiteit van de gemeenschap weerspiegelen, gemaakt door Joëlle Lê;
- een nieuwe schrijfwijze van de naam. SMart (met twee hoofdletters) werd Smart.

Dit project, geleid door een werkgroep van vaste medewerkers, het agentschap Coast en Serge Goldwicht, wil de evolutie van wat Smart vandaag is, het project en het merk, beter weergeven, om zo de ontwikkeling van de activiteiten van haar leden te ondersteunen.

Dit nieuwe grafische ontwerp is voortaan van toepassing op alle Smart-entiteiten in Europa.

De gebruikers

EVOLUTIE VAN HET AANTAL INSCHRIJVINGEN

In België

Eind 2018 waren meer dan 90 000 personen ingeschreven bij Smart om gebruik te maken van de diensten van de gedeelde onderneming, zowel personen in loondienst als personen die een opleiding volgden, betrokken waren bij een Activiteit, enz. Dit aantal is gestaag gegroeid sinds de oprichting van Smart.

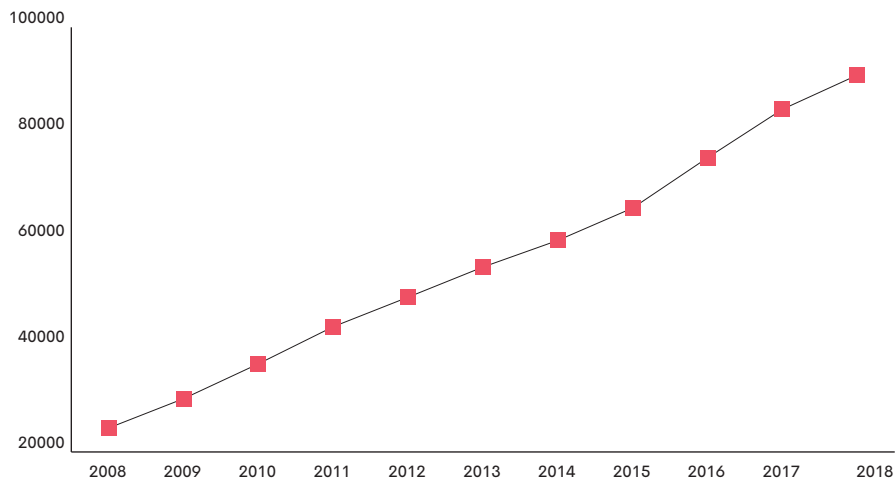
We vermelden dat niet iedereen die bij Smart ingeschreven is, ook effectief een activiteit uitoefent binnen de coöperatie. Sommigen maken nog geen gebruik van de tools of gebruiken ze niet langer. Het is daarom interessant om te wijzen op de talrijke personen onder de ingeschrevenen, die van de diensten gebruik hebben gemaakt om een loon te ontvangen. Sinds 2008 zijn dit er meer dan 61 000 (61 682 om precies te zijn).

Onderstaande grafiek toont het aantal nieuwe inschrijvingen per jaar, het aantal personen dat in het jaar van hun inschrijving in dienst was en het aantal personen dat minstens één prestatie heeft gefactureerd in het jaar van hun inschrijving. Elke dienst of economische handeling genereert niet noodzakelijkerwijs een loon. Voorbeeld: een gebruiker kan in het kader van een activiteit een dienst factureren en beslissen om het gefactureerde bedrag ter beschikking te stellen voor het dekken van kosten of voor een toekomstige investering, in dat geval ontvangt hij geen loon.

De sterke daling van het aantal inschrijvingen in 2018 is het gevolg van de beëindiging van de samenwerking met Deliveroo. In het algemeen is het aantal nieuwe inschrijvingen relatief stabiel gebleven.

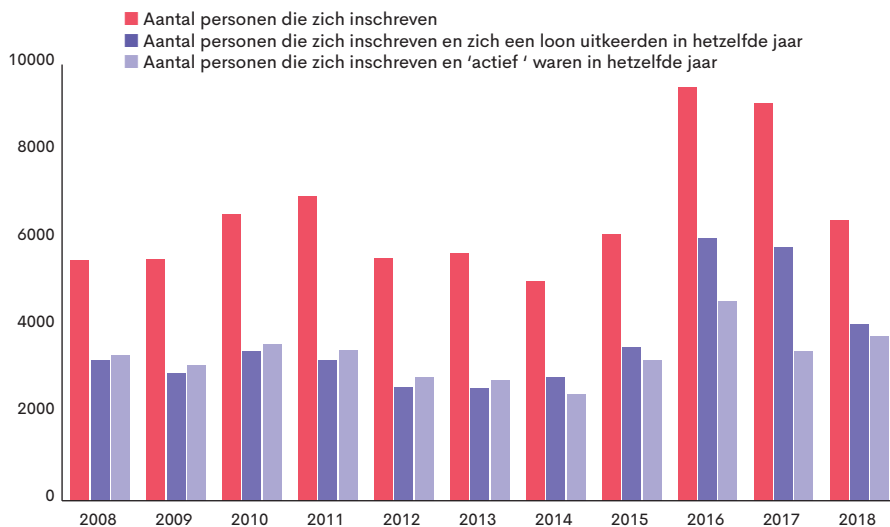
Om het lezen te vergemakkelijken, wordt iedereen die gedurende een bepaalde periode aan de omzet deelneemt, voor die periode een "actieve gebruiker" genoemd. Een actieve gebruiker heeft dus in de loop van het jaar minstens één document ingegeven (factuur, contract, onkostennota,...).

EVOLUTIE VAN HET TOTALE AANTAL PERSONEN INGESCHREVEN BIJ SMART BELGIË

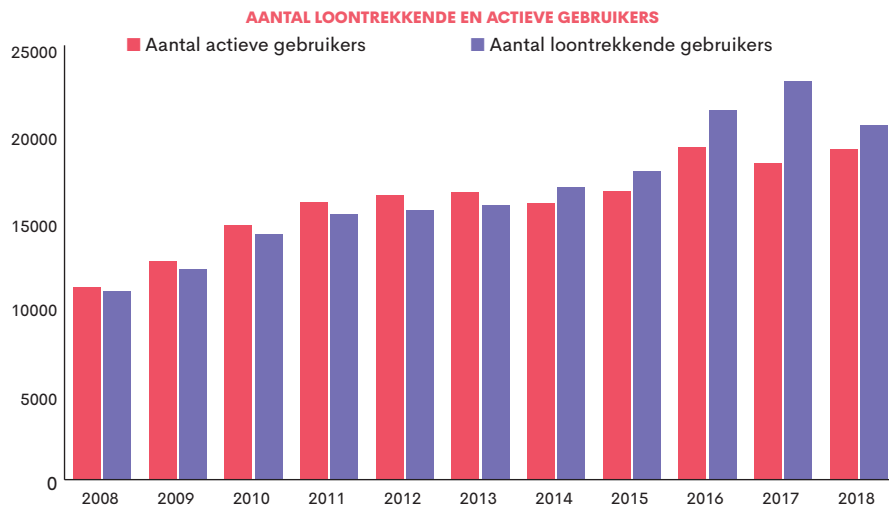


19 —

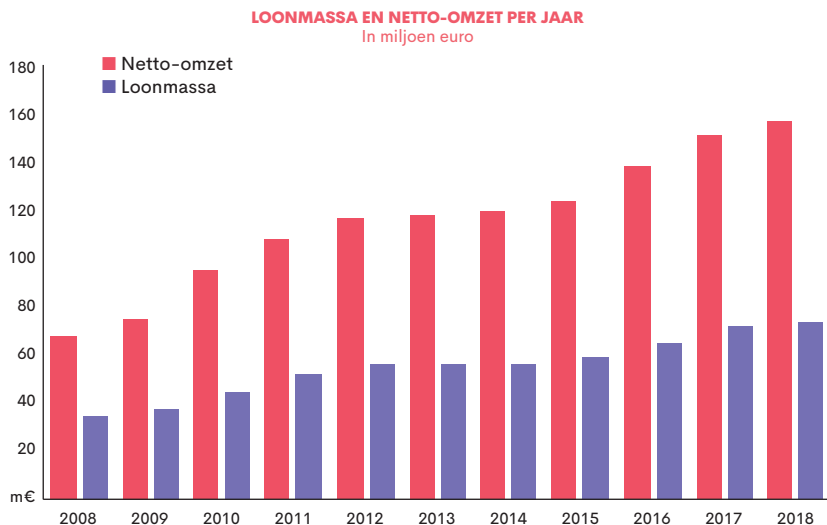
EVOLUTIE VAN HET AANTAL PERSONEN DIE ZICH OP JAARBASIS INSCHREVEN BIJ SMART BELGIË



Onderstaande grafiek toont de evolutie van het aantal loontrekkende freelancers bij Smart tussen 2008 en 2018. In 2018 hebben er meer dan 20 000 werkers zich een loon uitgekeerd, waarvan 4000 zich inschreven in dat jaar, wat natuurlijk betekent dat 16 000 van hen zich in de voorgaande jaren hebben ingeschreven.



De netto-omzet – dat zijn de door de gebruikers gefactureerde bedragen verminderd met de kredietnota's – en de loonmassa groeien ook gestaag over de periode, zoals blijkt uit onderstaande grafiek.



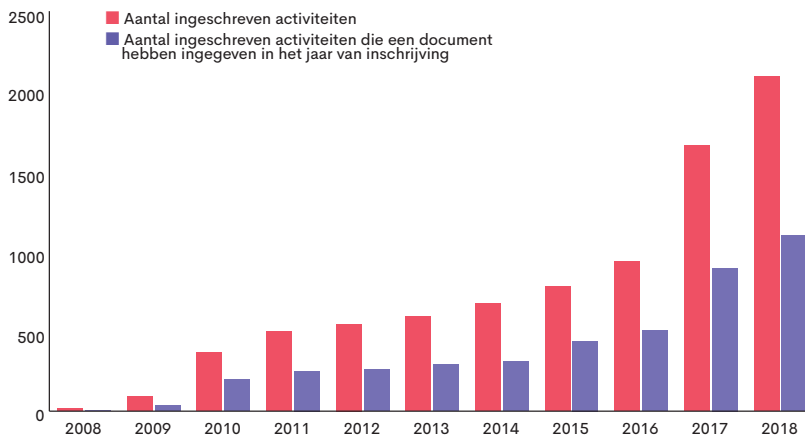
In Frankrijk

Wat Frankrijk betreft, is het zinvoller om de cijfers met betrekking tot de activiteiten te vermelden dan de cijfers van de leden. De verklaring hiervoor is de indeling en de structuur van de activiteiten van Smart in dit land. Een lid heeft de mogelijkheid om meerdere activiteiten te ontwikkelen binnen de coöperatie. We verstaan onder een activiteit: de "*activités créatives de droit commun*" (creatieve activiteiten van gemeenrecht, in het kader van de productie van projecten), de audiovisuele activiteiten, het beheer van contracten (werknemers met contract van bepaalde en onbepaalde duur) en de activiteiten binnen de podiumkunsten. Om het lezen te vereenvoudigen, zijn de activiteiten die

ten minste één document (factuur, contract, financieringsovereenkomst, enz.) voor een bepaalde periode hebben ingegeven gegroepeerd onder de naam "actieve activiteiten".

Het aantal inschrijvingen vertoont een stijgende lijn, wat te verklaren is door de aanhoudende ontwikkeling van de activiteiten in Frankrijk. Net als in België is het interessant op te merken dat sommige activiteiten, hoewel ingeschreven, (nog) geen gebruik hebben gemaakt van de tools. Hierbij een histogram van de evolutie van het aantal ingeschreven activiteiten sinds 2008 en het deel ervan dat sinds hun inschrijving minstens één keer gebruik heeft gemaakt van de tools.

EVOLUTIE VAN HET AANTAL INGESCHREVEN ACTIVITEITEN BIJ SMART FRANKRIJK



ALGEMENE EVOLUTIE VAN SMART FRANCE IN 2017 EN 2018

Jaar	Aantal actieve activiteiten	Aantal documenten*	Aantal klanten	Facturatie excl. btw	Toename van de facturatie
2017	2 374	19 946	8 751	18 454 115 €	
2018	3 027	25 628	11 185	24 551 895 €	33,04%

*het gaat om het aantal ingegeven documenten factuur, financieringsovereenkomst, enz.)

JURIDISCHE STRUCTUREN

In België

Om de ambities van het project waar te maken, heeft Smart zich georganiseerd rond een aantal juridische entiteiten waarin de activiteiten van de gebruikers zijn ondergebracht: Verenigde Producties, Verenigde Opleidingen, het Interimpaleis.

De entiteit Verenigde Opleidingen, die zich uitsluitend bezighoudt met opleidingsactiviteiten, heeft 905 werknemers in staat gesteld hun diensten te factureren en tegelijkertijd te genieten van een btw-vrijstelling. Hoewel de opleiding slechts 3,6% van de totale loonmassa van Smart vertegenwoordigt, lijkt het belang ervan toe te nemen met een groei van bijna 30% sinds 2017. Als we bovendien de loonsom per factuur in aanmerking nemen, is de entiteit Verenigde Opleidingen de entiteit met de hoogste ratio: 410 euro per factuur, tegenover gemiddeld 350 euro voor het Interimpaleis en 380 euro voor Verenigde Producties. Opgemerkt moet worden dat een persoon tijdens hetzelfde jaar via de verschillende Smart entiteiten kan worden tewerkgesteld, wat verklaart waarom de som van de werknemers per entiteit het totale aantal werknemers over het jaar overschrijdt.

Entiteiten van Smart België	Aantal werknemers	Aantal aangegeven dagen	Bruto loonmassa	Toename van de loonmassa	Netto omzet	Toename van de netto omzet
Verenigde Opleidingen	905	24 815	2 620 438 €	28,5%	4 616 951 €	27,3%
Interimpaleis	1 606	31 431	3 528 204 €	-13,5%	6 759 704 €	-13,0%
Verenigde Producties	18 759	559 977	67 070 869 €	2,3%	144 379 481 €	4,1%
Totaal 2018	20 370	616 223	73 219 511 €	2,1%	155 756 136 €	3,7%

In Frankrijk

Zoals het geval bij Smart België bestaat ook Smart Frankrijk uit meerdere juridische entiteiten om te beantwoorden aan bepaalde wettelijke vereisten en om bepaalde activiteiten te herbergen.

GrandsEnsemble verenigt de personen die aangeworven werden onder een contract van onbepaalde duur, en die facturen uitgeven zoals alle andere activiteiten. Dit is ook het geval voor de entiteit Alterna die de professionals uit de sector 'diensten aan personen' groepeerst. De gegevens met betrekking tot deze entiteiten zijn in de tabel opgenomen onder "GrandsEnsemble/Alterna". La Nouvelle Aventure verenigt de professionals uit de podiumkunsten, activiteiten die vallen onder de licentie van ondernemer in de podiumkunsten.

De andere activiteiten van Smart worden allemaal gedragen door de juridische structuur van SmartFr en onderscheiden zich door verschillende soorten prestaties, die we modules noemen (audiovisueel, projectproductie of beheer van contracten). Beheer van contracten is de module die het sociaal beheer regelt (betaling van lonen en sociale aangiften) voor bestaande juridische entiteiten. De onderstaande tabel toont de opdrachtgevers die gebruikmaken van Smart Frankrijk om hun werknemers een loon uit te keren. Het aantal actieve activiteiten komt daarom overeen met het aantal structuren dat gebruikmaakt van de dienst.

Entiteiten	Aantal actieve activiteiten	Aantal ingegeven documenten*	Aantal klanten	Facturatie excl. btw	Jaarlijkse toename van de facturatie excl. btw	Facturatie excl. btw (in % van het totaal)
SmartFr - modules:						
Activiteiten: creatieve activiteiten van gemeenrecht	1 062	5 291	2 134	5 721 283 €	60,6%	23,4%
Activiteiten: audiovisueel	210	1 024	429	1 571 817 €	55,6%	6,4%
Sociaal beheer: beheer van contracten	143	1 036	N/A	2 535 972 €	29,0%	9,8%
GrandsEnsemble & Alterna (werknemers contract onbepaalde duur)	417	9 582	3 453	5 946 026 €	4,8%	24,4%
La Nouvelle Aventure (podiumkunsten)	1 371	8 695	5 065	8 776 796 €	40,7%	36,0%
Totaal 2018	3 027	25 628	11 185	24 551 895 €	33,04%	100,00%

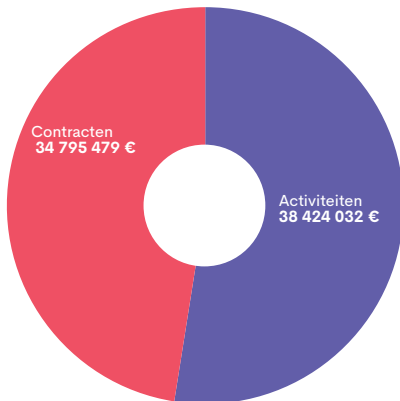
*documenten (factuur, financieringsovereenkomst, enz.)

SOORTEN TOOLS EN TYPES VERBINTENISSEN

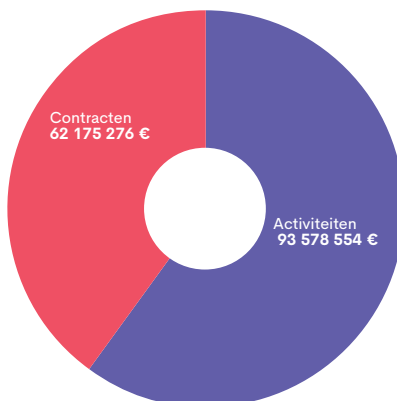
In België

In België beschikken de vennoten over twee tools: de tool "Contracten" en de tool "Activiteiten". Elke factuur die ingegeven wordt via de tool "Contracten" genereert automatisch een arbeidsovereenkomst. De tool "Activiteiten" biedt meer flexibiliteit: de opmaak van een factuur is niet gekoppeld aan de opmaak van een contract, de vennoot kan al dan niet beslissen om in loondienst te treden.

LOONMASSA PER TYPE BEHEERTOOL
SMART BELGIË



NETTO OMZET PER TYPE BEHEERTOOL
SMART BELGIË



Type verbintenis	Aantal werknemers	Som van de brutoloonkost (in €)	Jaarlijkse toename van de brutoloonkost	Totale brutoloonkost	Aantal werkdagen
Artistiek arbeidscontract	10 010	30 156 791	-0,89%	41,2%	242 999
Werknemerscontract	11 374	40 982 029	14,23%	56,0%	356 069
Studentencontract	1 837	2 080 691	-61,08%	2,8%	17 155
Totaal 2018	20 370	73 219 511	2,12%	100,0%	616 223

Vroeger waren de diensten van Smart vooral gericht op artistieke prestaties, maar nu is het aandeel werknemerscontracten (d.w.z. niet-artistiek en niet-student) groter dan het artistieke deel wat betreft het aantal werknemers, het brutoloon of zelfs het aantal aangegeven werkdagen.

Alle arbeidsovereenkomsten samen komen overeen met 616 223 aangegeven werkdagen (voltijds of deeltijds). Op het vlak van de loonmassa werd het aantal contracten voor studentenarbeid negatief beïnvloed door de beëindiging van de samenwerking met Deliveroo en Take It Easy.

Wat de omzet betreft, kan 2018 in België worden samengevat in de onderstaande tabel:

Soort beheertool en verbintenis	Aantal actieve vennoten	Netto omzet	Jaarlijkse toename van de netto omzet	Netto omzet (in % van het totaal)
Activiteiten	8 585	93 578 554 €	0,0%	60,08%
Commerciële verkoop	8 455	87 201 272 €	-0,9%	56,0%
Overdracht en verlening van rechten	1 112	5 384 698 €	14,8%	3,5%
Andere producten buiten btw-stelsel	243	992 584 €	10,6%	0,6%
Contracten	11 891	62 175 276 €	9,9%	39,92%
Commerciële verkoop - artistieke prestatie	5 093	22 341 893 €	-1,3%	14,3%
Commerciële verkoop - verrichting van een dienst	6 692	38 070 117 €	17,1%	24,4%
Commerciële verkoop - prestatie door student	1 192	1 763 267 €	26,4%	1,1%
Totaal 2018	19 004	155 753 830 €	3,7%	100%

25 —

In Frankrijk

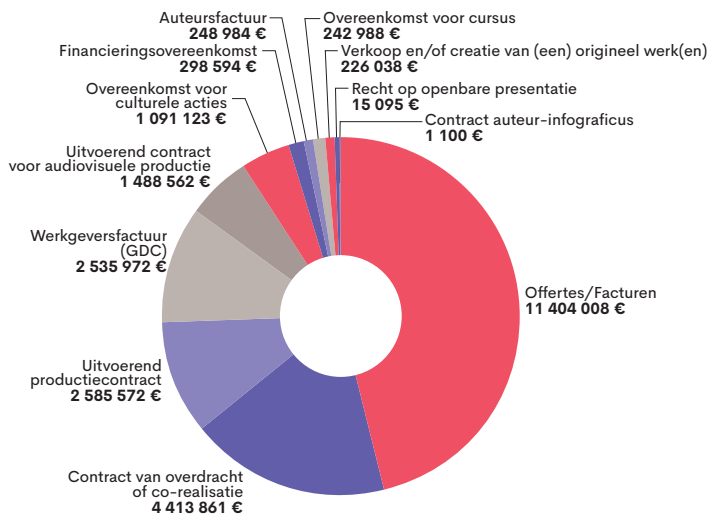
De tabel hieronder betreft het aantal activiteiten die een document hebben aangegeven (contract, overeenkomst, factuur...). Een activiteit kan meerdere documenten hebben aangegeven tijdens het jaar. Zo toont de tabel dat 1489 activiteiten facturen/offertes hebben uitgeschreven aan 5597 klanten. Hieruit blijkt ook dat de activiteiten die een overeenkomst van overdracht of co-realisatie zijn aangegaan, gemiddeld meer klanten hebben dan de andere activiteiten: 3960 klanten voor 871 activiteiten, of 4,6 klanten per activiteit. De werkgeversfacturen betreft klanten waar Smart een directe overeenkomst mee afsluit.

Alle soorten overeenkomsten, uitgezonderd de overeenkomsten voor auteurs- en grafische vormgeving en de rechten op openbare presentatie, vertonen een stijging van de gefactureerde bedragen exclusief btw. Bovendien vertonen de contracten die betrekking hebben op facturatiebedragen (zoals overeenkomsten van overdracht, offertes en facturen, werkgeversfacturen of uitvoerende productieovereenkomsten) een stijging van bijna 30% van hun gefactureerde bedragen, een eerder veelbelovend resultaat voor de toekomst van Smart in Frankrijk.

FACTURATIE 2018, PER TYPE CONTRACT SMART FRANKRIJK

Type document	Aantal actieve activiteiten	Aantal klanten	Facturatie excl. btw	Jaarlijkse toename van de facturatie excl. btw
Contract auteur-infograficus	1	1	1 100 €	-49,2%
Contract van overdracht of co-realisatie	871	3 960	4 413 861 €	37,0%
Uitvoerend contract voor audiovisuele productie	205	416	1 488 562 €	53,5%
Uitvoerend productiecontract	433	656	2 585 572 €	45,5%
Overeenkomst voor culturele acties	230	402	1 091 123 €	37,6%
Overeenkomst voor cursus	106	179	242 988 €	2,9%
Financieringsovereenkomst	87	95	298 594 €	36,2%
Offertes/Facturen	1 489	5 597	11 404 008 €	29,0%
Recht op openbare presentatie	12	19	15 095 €	-40,9%
Auteursfactuur	46	N/A	248 984 €	7,7%
Werkgeversfactuur (GDC)	143	N/A	2 535 972 €	29,0%
Verkoop en/of creatie van (een) origineel werk(en)	32	86	226 038 €	29,8%
Totaal 2018	3 027	11 185	24 551 895 €	33,0%

FACTURATIE EXCL. BTW 2018, SMART FRANKRIJK

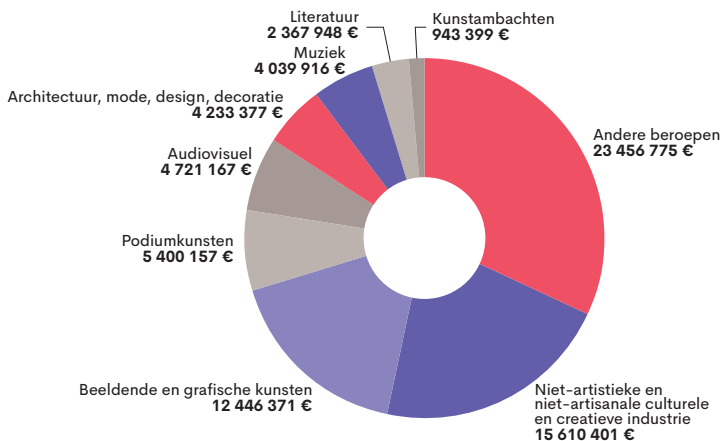


SECTOREN

In België

Bij de aangifte van een prestatie moet elke vennoot aangeven welke functie hij in het kader van zijn overeenkomst zal vervullen. De artistieke beroepen worden hier gedetailleerd beschreven, terwijl de creatieve beroepen die er verband mee houden maar niet artistiek zijn, worden gegroepeerd onder de rubriek "Niet-artistieke en niet-artisanale culturele en creatieve industrie". De groep "Andere beroepen" verwijst dus naar alle beroepen die geen verband houden met het artistieke milieu (opleiders, informatici, enz.). Deze twee categorieën vertegenwoordigen respectievelijk 24% en 38% van de werknemers en 21% en 32% van het brutoloon.

LOONMASSA PER FUNCTIE, 2018 SMART BELGIË



27 —

Belangrijkste functies	Aantal werknemers	Jaarlijkse toename van de brutoloonkost	Totale brutoloonkost	Brutoloonkost (in % van het totaal)	Aantal werkdagen	Facturatie excl. btw (in % du totaal)
Architectuur, mode, design, decoratie	1 101	12,64%	4 233 377 €	5,8%	39 251	0,0%
Kunstambachten	476	13,95%	943 399 €	1,3%	9 330	18,0%
Podiumkunsten	2 326	3,61%	5 400 157 €	7,4%	45 983	6,1%
Literatuur	603	-4,84%	2 367 948 €	3,2%	23 984	10,5%
Beeldende en grafische kunsten	3 779	-0,99%	12 446 371 €	17,0%	99 752	4,4%
Audiovisueel	1 400	11,64%	4 721 167 €	6,4%	34 702	1,0%
Andere beroepen	7 661	-3,12%	23 456 775 €	32,0%	206 793	1,2%
Niet-artistieke en niet-artisanale culturele en creatieve industrie	4 818	8,65%	15 610 401 €	21,3%	123 172	46,4%
Muziek	2 196	0,09%	4 039 916 €	5,5%	33 256	0,1%
Totaal 2018	20 370	2,12%	73 219 511 €	100%	616 223	1,0%

De autonome werknemers met een contract van onbepaalde duur

De autonome werknemers sluiten met Smart over het algemeen contracten van bepaalde duur af, die kunnen variëren van één dag tot één maand of langer en hernieuwbaar gedurende het hele jaar in functie van de bestellingen die ze ontvangen of de verkoopcijfers die ze realiseren.

Sinds 2015 kunnen ze in België, mits hun inkomsten voldoende regelmatig zijn, ook worden aangeworven op basis van een overeenkomst van onbepaalde duur, voltijds of deeltijds. Het bedrag van hun maandelijks vergoeding wordt dan bepaald op basis van een schatting van hun toekomstige inkomsten. De werknemer met een contract van onbepaalde duur ziet zijn leven aanzienlijk vereenvoudigd op administratief vlak (hij moet geen overeenkomsten meer aangeven); zijn inkomsten worden gespreid over de tijd; hij wordt niet langer als werkloos beschouwd en hij kan sociale stabiliteit opbouwen (zodat hij gemakkelijker kan lenen om bijvoorbeeld een huis te kopen).

In 2018 startten in België 14 gebruikers met een contract van onbepaalde duur. Dit bracht het totale aantal freelancers met een contract van onbepaalde duur op 26 voor een omzet van 1 096 189 euro (excl btw).

In Frankrijk werd de dienst met betrekking tot contracten van onbepaalde duur opgericht door GrandsEnsemble. Deze structuur zag het licht in Arras in 2006 en heeft zich dankzij verschillende vormen van ondersteuning (gewesten, departementen, agglomeraties, de staat en Europese fondsen) verspreid over verschillende gebieden.

Vandaag hebben de freelancers er de mogelijkheid om lid te worden van de coöperatie door middel van een contract voor bedrijfsprojectondersteuning (CAPE) waarmee ze een economische activiteit kunnen uitvoeren binnen de coöperatie maar zonder een werknemer in loondienst te zijn (met behoud van hun werkloosheidsrechten). Deze periode van 6 tot 30 maanden stelt gebruikers in staat om geldmiddelen op te bouwen en om hun activiteiten te analyseren over een langere periode. Wanneer er voldoende cashflow is opgebouwd of de CAPE-periode afloopt, kunnen de freelancers in overeenstemming met hun adviesverleners hun toekomstige inkomen spreiden in de tijd via een overeenkomst van onbepaalde duur of zich een loon laten uitbetalen via korte contracten. In 2018 waren autonome werkers met een vast contract goed voor 112,31 voltijdse equivalenten.

INKOMSTEN EN KOSTEN VAN DE GEDEELDE ONDERNEMING

België

In lijn met de wens van de coöperatie om de economische en financiële transparantie te verbeteren (zie de werkgroep opgericht onder Smart In Progress #2), werd er al belangrijk werk verricht dat in de toekomst zal verdergaan, om een nieuwe vorm van rapportering en verantwoording in te voeren die probeert beter rekenschap af te leggen over wie Smart is: een gedeelde onderneming. Uit dit concept blijkt dat het niet langer relevant is om enerzijds Smart als structuur en anderzijds de activiteiten van haar leden van elkaar te scheiden maar om Smart te zien als de som van deze activiteiten, die, ter herinnering, in de duizenden lopen. De inkomsten van deze activiteiten worden grotendeels individueel beheerd door elke vennoot in het kader van zijn/haar activiteiten, en anderzijds door Smart: dit deel vormt de gedeelde inkomsten. Deze gedeelde inkomsten zijn bestemd voor de uitgaven voor algemene diensten die nodig of nuttig zijn voor de vennoten en zijn onderverdeeld in zes domeinen:

- het *domein van verplichte aangiften* (facturatie, sociale documenten, fiscale en sociale aangiften, boekhouding, enz.);
- het *domein van het risicobeheer* (financieel, commercieel, op het vlak van verzekeringen enz.);
- het *domein van de begeleiding*;
- het *domein van de gedeelde productiemiddelen* (LaVallée en andere gedeelde ruimtes, coworkingruimtes enz.);
- het *domein van de algemene administratie*;
- het *domein van het facility management* (gebouwen, werkposten, diverse leveringen, veiligheid, enz.).

BEDRIJFSKOSTEN VERDEELD OVER HET BOEKJAAR	2018	2017	Evolutie (%)
Kosten	-161 403 729 €	-157 668 332 €	2,37%
Kosten betreffende de productie van de vennoten	-139 990 090 €	-138 960 786 €	0,74%
Vergoedingen	-111 416 043 €	-111 965 522 €	
Exploitatiekosten	-24 601 350 €	-24 914 602 €	
Afschrijvingen en voorzieningen	-108 238 €		
Andere kosten (financiële, enz.)	447 €	262 €	
Uitzonderlijke kosten	-3 864 906 €	-2 080 924 €	
Waarvan inkomsten uit activiteiten (ongebruikt of overgedragen budget)	-3 864 906 €	-2 080 924 €	
Gedeelde kosten door de gedeelde onderneming	-21 413 639 €	-18 707 547 €	14,47%
Verplichte aangiftes	-4 136 437 €	-2 751 524 €	
Risicobeheer, verzekeringen, financiering, belastingen en heffingen	-3 157 043 €	-1 880 422 €	
Begeleiding	-6 198 793 €	-5 231 182 €	
Gedeelde productiemiddelen	-808 091 €	-1 399 719 €	
Algemene administratie	-4 229 847 €	-4 513 565 €	
Facility management (gebouwen, veiligheid, onderhoud, werkposten, enz.)	-2 883 428 €	-2 931 134 €	
Resultaat (voor belasting)	6 105 209 €	3 880 497 €	57,33%
Resultaat/totaal van de inkomsten	3,64%	2,40%	

Door de zes bovenvermelde domeinen in twee hoofdcategorieën onder te brengen (kosten met betrekking tot de inkomsten van de vennoten en kosten gedeeld door de gedeelde onderneming), kunnen we op het niveau van de kosten vaststellen dat de activiteiten van de vennoten voor het eerst investeringen hebben kunnen doen en financieren door middel van een afschrijving. In detail neemt de kostenpost "Verplichte aangiftes" toe, voornamelijk door de toename van de omvang van de IT-teams. De post "Risicobeheer, financieringen, belastingen en heffingen" is sterk gestegen, vooral door het optreden van bepaalde risico's, meer dan door de wijziging in de organisatie van deze dienst.

Het begeleidingsteam is versterkt om gelijke tred te houden met de groei van de hoofdactiviteit. Het deel van de begroting dat bestemd is voor ondersteunende functies (algemene administratie en facility management) en gedeelde productiemiddelen, neemt in 2018 aanzienlijk af. Het resultaat wordt sterk beïnvloed door uitzonderlijke operaties en is in 2018 aanzienlijk verbeterd. Het vertegenwoordigt 3,64% van de inkomsten, vergeleken met 2,4% in 2017.

INKOMSTEN VAN DE GEDEELDE ONDERNEMING	2018	2017	Evolutie (%)
Inkomsten	167 508 938 €	161 548 830 €	3,69%
Inkomsten die voor de vennoten beschikbaar zijn afkomstig van hun economische activiteiten	140 008 586 €	138 351 131 €	1,20%
Bedrijfsopbrengsten	146 203 181 €	140 281 231 €	
Gedeelde middelen op basis van tewerkstelling: compensatievergoedingen voor de Tax Shift	-6 487 817 €	-1 930 099 €	
Diensten aan de vennoten (inkomsten afkomstig van de gedeelde Smart-middelen)	293 221 €		
De door de vennoten gedeelde middelen, afkomstig uit hun economische activiteiten	21 904 338 €	20 179 298 €	8,55%
Gedeelde middelen op basis van de facturatie	10 143 501 €	9 717 600 €	
Gedeelde middelen op basis van tewerkstelling: compensatievergoedingen voor de Tax Shift	6 487 817 €	1 930 099 €	
Gedeelde middelen op basis van tewerkstelling: diversen	470 €	459 €	
Gedeelde middelen op basis van werk: compensatievergoedingen RSZ	5 565 772 €	8 531 139 €	
Diensten aan de vennoten	-293 221 €		
Inkomsten gedeeld door de gedeelde onderneming, afkomstig van de productie van hun eigen organisatie	5 596 013 €	3 018 401 €	85,40%
Exploitatie van gemeenschappelijke middelen	1 700 569 €	1 462 521 €	
Subsidies	190 186 €	139 025 €	
Inkomsten als resultaat van tewerkstelling	270 102 €	397 835 €	
Diversen	15 843 €	428 991 €	
Factuur externe klanten	1 785 300 €		
Geproduceerde vaste activa	1 634 013 €	590 029 €	

Op het niveau van de producten zijn de belangrijkste economische stromen die de activiteiten van de gedeelde onderneming voeden, in de logica van het delen van de middelen en solidaire autonomie, afkomstig van de volgende categorieën: inkomsten die beschikbaar zijn voor de vennoten en het resultaat zijn van hun economische activiteiten; middelen die door de vennoten worden gedeeld en eveneens het resultaat zijn van hun economische activiteiten; en inkomsten die gedeeld worden door de gedeelde onderneming en het resultaat zijn van de productie van de eigen organisatie. De totale omzet van de gedeelde onderneming steeg in de loop van het jaar met 3,69%. De door de leden gedeelde middelen (6,5% op de inkomsten en op basis van werk) vertegenwoordigen

13,07% van de totale inkomsten van Smart. Het vertegenwoordigt 14% van de omzet die wordt gegenereerd door de economische activiteit van de vennoten. Smart factureerde een klant in 2018 voor uitzonderlijke aangiftetransacties (voor meer dan 1,7 miljoen euro). Dit type transactie zou zich later niet mogen herhalen – voor de betwiste factuur werd een waardevermindering toegepast. De stijging van de vaste activa is het gevolg van de grote investeringen die het team in 2018 heeft gedaan (voornamelijk in IT).

Uiteindelijk bedraagt het resultaat, meer bepaald het verschil tussen de opbrengsten en kosten van het jaar 2018, 6 105 209 euro vóór belastingen.

Terminologie

Geproduceerde vaste activa: een deel van de uitgaven (voornamelijk personeel) die een investering vormen waarvan de effecten op de inkomsten en de rentabiliteit later, over meerdere jaren, merkbaar zullen zijn. Deze uitgaven worden vervolgens in de balans opgenomen als inkomsten en activa (zoals bijvoorbeeld een investering in machines) en afgeschreven (in kosten).

Waardevermindering: een onbetaalde factuur kan na een bepaalde periode en na de nodige stappen een risico inhouden dat moet worden ingeschat: de inkomsten die de onderneming voor het bedrag van deze factuur heeft geboekt, hebben niet langer dezelfde waarde. Dit risico wordt beoordeeld en opgenomen in lasten ("waardeverminderingen"). Indien de factuur uiteindelijk betaald wordt, zal deze waardevermindering uiteraard geannuleerd worden ("terugname van de waardevermindering").

Investering: de kostprijs van een investering (uitrusting) wordt niet als kost opgenomen, maar in de balans aan de actiefzijde (in zekere zin wordt het beschikbare geld "gebruikt" om een duurzaam goed te kopen – het is dus geen kost voor het jaar). De afschrijving bestaat uit de beoordeling van het jaarlijkse "waardeverlies" van deze investeringen, gebruikmakend van een van de door de regelgeving voorgeschreven methoden.

Inkomsten, kosten: grosso modo omvatten de inkomsten de facturen, subsidies of andere middelen die verband houden met diverse verrichtingen (vaak aangeduid als "ontvangsten"), de kosten stemmen overeen met de "uitgaven" van het budget.

In Frankrijk

De gedeelde onderneming noteert een sterke stijging van meer dan 31% van de totale omzet in 2018. Dit heeft een positief effect op het budget voor de gedeelde diensten.

De CICE – *Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi* (een belastingskrediet ten voordele van het concurrentievermogen en de werkgelegenheid) blijft een relatief belangrijke inkomst in 2018. Deze maatregel zal in 2019 niet langer bestaan.

Het aandeel van de subsidies neemt jaarlijks af tot slechts 2,4% van de producten in 2018, vergeleken met 2,9% in 2017.

INKOMSTEN VAN DE GEDEELDE ONDERNEMING VOOR HET BOEKJAAR	2018	2017	Evolutie (%)
Inkomsten*	22 604 000 €	17 222 000 €	31,25%
Inkomsten die voor de vennoten beschikbaar zijn afkomstig van hun economische activiteiten	19 492 000 €	14 685 000 €	32,73%
Bedrijfsopbrengsten	19 492 000 €	14 685 000 €	
De door de vennoten gedeelde middelen, afkomstig van hun economische activiteiten	2 459 000 €	1 908 000 €	28,88%
Gedeelde middelen op basis van de facturatie	2 019 000 €	1 541 000 €	
Gedeelde middelen op basis van tewerkstelling (CICE – Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi)	440 000 €	367 000 €	
Gedeelde inkomsten door de gedeelde onderneming, afkomstig van de productie van de eigen organisatie	653 000 €	629 000 €	3,82%
Exploitatie van gemeenschappelijke middelen	36 000 €	62 000 €	
Subsidies	554 000 €	500 000 €	
Inkomsten uit werkgelegenheid (CICE – Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi)	63 000 €	67 000 €	

* Cijfers afgerond op het duizendtal

De lopende beheerskosten van de structuur daalden in 2018 dankzij een rationalisatie van de kosten. De loonmassa neemt toe, omdat de teams groter zijn geworden, met name in snelgroeiende kantoren.

De geïdentificeerde risico's met betrekking tot de handelsvorderingen vertegenwoordigen 0,5% van de totale omzet van de groep, het invorderingsproces is aanzienlijk verbeterd in 2018.

De belangrijkste posten die van invloed zijn op de uitgaven in 2018 zijn voorzieningen voor de activiteiten van de vennoten en een risico van niet-terugvordering van subsidies. Dit zijn uitzonderlijke kosten die naar verwachting niet zullen terugkomen in de volgende jaren.

Zonder deze laatste uitzonderlijke elementen zou het bedrijfsresultaat in de orde van –750 000 euro liggen, wat een verbetering betekent ten opzichte van 2017 en de mogelijkheid opent om in de komende boekjaren het break-evenpunt te bereiken.

BEDRIJFSKOSTEN VERDEELD OVER HET BOEKJAAR	2018	2017	Evolutie (%)
Kosten*	23 745 000 €	18 514 000 €	28,25%
Kosten betreffende de inkomsten van de vennoten	19 600 000 €	14 697 000 €	33,36%
Vergoedingen	16 173 000 €	11 793 000 €	
Exploitatiekosten	3 343 000 €	2 798 000 €	
Afschrijvingen en voorzieningen	70 000 €	66 000 €	
Andere kosten (financiële, enz.)	-2 000 €	22 000 €	
Uitzonderlijke kosten	16 000 €	18 000 €	
Waarvan inkomsten uit activiteiten (ongebruikt of overgedragen budget)			
Kosten gedeeld door de gedeelde onderneming	4 145 000 €	3 817 000 €	8,59%
Vergoedingen	2 314 000 €	2 136 000 €	
Exploitatiekosten	1 091 000 €	1 140 000 €	
Afschrijvingen en voorzieningen	365 000 €	401 000 €	
Andere kosten (financiële, enz.)	121 000 €	64 000 €	
Uitzonderlijke kosten	254 000 €	76 000 €	
Resultaat (voor belasting)	-1 141 000 €	-1 292 000 €	-11,69%
Resultaat / totaal van de inkomsten	-5,05%	-7,50%	

* Cijfers afgerond op het duizendtal

Gedeelde diensten

TOOLS VOOR ADMINISTRATIEF BEHEER

De belangrijkste gebruikers van Smart zijn autonome werknemers die hun professionele loopbaan zelf beheren, in direct contact met klanten of opdrachtgevers in de meest uiteenlopende sectoren (cultuur, creatie, catering, opleiding, IT, enz.).

Door zich aan te sluiten bij de gedeelde onderneming kunnen zij hun projecten beheren, factureren en leiden zonder dat zij een eigen bedrijf hoeven op te richten, legaal, veilig en onder een werknemersstatuut. Dit stelt hen in staat om sociale rechten op te bouwen en te behouden en hun opdrachten gemakkelijk aan te geven, terwijl ze tegelijkertijd de zekerheid van een gegarandeerde betaling genieten en een voordelige individuele verzekering, zonder zich zorgen te hoeven maken over wanbetalers.

De essentie van dit systeem is dat de gebruikers "Activiteiten" beheren via een module die hen in staat stelt om projecten te leiden, te factureren en administratief te beheren. Naast een generieke module is deze tool in Frankrijk beschikbaar in verschillende versies die gekoppeld zijn aan specifieke sectoren (podiumkunsten, audiovisueel, opleiding), terwijl er in België een sterk vereenvoudigde versie bestaat (de zogenaamde tool "Contracten") die het mogelijk maakt om met enkele muisklikken een factuur op te maken voor een klant en het bedrag van een factuur om te zetten in een loon en aanverwante kosten.

Afhankelijk van de omvang van de tewerkstelling kan werken in loondienst ook verschillende vormen aannemen: een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur en een gebruiksovereenkomst voor bepaalde duur (Frankrijk) voor kort en onderbroken werk, een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur voor langduriger werk.

In Frankrijk werd de dienst voor arbeidscontracten van onbepaalde duur historisch ontwikkeld in de regio Hauts-de-France en wordt momenteel nog steeds beheerd door GrandsEnsemble (zie p. 28).

In Frankrijk richt de dienst "beheer van contracten" zich, naast de diensten voor autonome werkers, op (hoofdzakelijk culturele) verenigingen en ondernemingen die regelmatig of incidenteel diverse categorieën werknemers (werknemers uit "het algemeen stelsel" met een contract van bepaalde of onbepaalde duur of een gebruikscontract van bepaalde duur) in dienst hebben om een artistieke productieactiviteit uit te oefenen. Hierdoor kunnen ze hun sociaal beheer uitbesteden. "Beheer van contracten" is een unieke dienst in Frankrijk omdat Smart de lonen en sociale zekerheidsbijdragen betaalt in plaats van de werkgevers. Zij betalen slechts één factuur aan Smart.

Al deze diensten kunnen beheerd worden vanuit een online platform, dat grotendeels geautomatiseerd is.

BEGELEIDING

Gepersonaliseerde begeleiding

De adviesverleners staan in voor het onthaal, informeren en begeleiden van de freelancers en projectleiders volgens hun specifieke behoeften en ondersteunen hen bij de ontwikkeling van hun projecten. Op het terrein belichamen ze de nauwe relatie die Smart wil onderhouden met haar publiek en, meer in het algemeen, met haar socio-economische omgeving.

De adviesverleners ondersteunen de vennoten op verschillende niveaus. In principe, ondersteuning bij het gebruik van Smart als economische tool, maar ook als democratisch en participatief instrument. Daarnaast is er een ondersteuning gericht op het project van de vennoot, om hem/haar te helpen de activiteit zo goed mogelijk te ontwikkelen in overeenstemming met zijn of haar doelstellingen. Tot slot wordt een vorm van "peer support" getest, (meer details op de volgende pagina). De adviesverleners transformeren dan tot groepsbegeleiders om synergie te creëren, praktijkuitwisseling te bevorderen, vaardigheden en zelfs samenwerking tussen verschillende vennoten tot stand te brengen.

Hun kennis van het lokale netwerk stelt hen in staat om partnerschappen aan te gaan in elke stad waar Smart is gevestigd, maar ook om de coöperatie – en dus haar

vennoten – in het lokale economische weefsel in te planten (zie ook pagina 72).

Adviesverlener, een reflectie over het beroep

De integratie van Franse en Belgische organisaties heeft in 2018 een groot deel van de energie in beslag genomen. Het was essentieel om alle teams een gemeenschappelijke visie te geven op wat het concept van begeleiding betekent, vandaag en morgen. Daarom is er een "beroepscompetentiekader" voor het beroep van adviesverlener uitgewerkt. Dit uitgebreide participatieve werk maakte het mogelijk om de vaardigheden te identificeren die in verschillende dagelijkse werksituaties worden gebruikt, om zo een opleidingsplan op maat te bepalen, zodat elke adviesverlener zijn of haar dienstverlening aan de vennoten kan verbeteren.

Daarnaast stellen de teams van adviesverleners zich werkdoelen voor een periode van twee jaar. 2018 was in dit opzicht een scharnierjaar: tijd om lessen te trekken uit de afgelopen jaren om nieuwe doelstellingen voor de komende periode te definiëren.

Perspectieven 2019

In 2019 zullen verschillende grote projecten een impact hebben op het werk van de adviesverleners. De oprichting in Frankrijk van een team dat zich bezighoudt met de verwerking van administratieve taken en de automatisering van een reeks

35 —

Meer dan 22.000 gebruikers begeleid in 2018

controle- en validatieprocessen zal de adviesverleners veel tijd besparen.

Bovendien staat zowel in Frankrijk als in België een grondige herziening gepland van de manier waarop de eerstelijns-ondersteuning wordt beheerd (voornamelijk eerste contacten en vragen over het gebruik van de tools). Deze grootschalige taak (meer dan 120 adviesverleners die meer dan 22 000 gebruikers hebben begeleid in 2018), wordt nog steeds op een "ambachtelijke" manier uitgevoerd en genereert elk jaar een toenemend aantal e-mails. Professionele tools op basis van kunstmatige intelligentiemethoden zouden de efficiëntie van de ondersteuning van de gebruiker aanzienlijk kunnen verbeteren, zowel in termen van snelheid als kwaliteit van de respons.

Tot slot wordt 2019, zoals hierboven reeds vermeld, het jaar waarin een ambitieus meerjarenopleidingsplan voor de teams van adviesverleners zal worden opgesteld.

Collectieve begeleiding en economische sectornetwerken

De collectieve begeleiding beoogt verschillende doelstellingen:

- inspelen op de behoeften van freelancers om uit hun isolement te geraken en deel uit te maken van een gemeenschap en een netwerk op te bouwen;
- vaardigheden verwerven of versterken door de uitwisseling van praktijken en ervaringen te bevorderen of door externe inbreng (deskundige, partner,...);
- de samenwerking tussen de vennoten bevorderen met het oog op economische ontwikkeling (bijvoorbeeld om samen te reageren op openbare opdrachten).

Collectieve begeleiding laat de adviesverleners ook toe om in een beperkte tijd meer mensen te bereiken. Het is een onderdeel van de territoriale ontwikkeling van de coöperatie. Dankzij deze begeleiding kan Smart zich ook positioneren en erkend worden als een belangrijke speler in specifieke sectoren.

De dynamiek van de collectieve begeleiding wordt opgebouwd op basis van de mogelijkheden op het terrein, de vaardigheden en belangen van de operationele teams en vooral de behoeften en wensen van de vennoten. Ze kunnen dus aanzienlijk variëren afhankelijk van de omstandigheden (zie pagina 72).

Ze kunnen worden onderverdeeld in zes categorieën:

1. netwerken per beroepstak (bijvoorbeeld: communicatieberoepen, opleiders, wellnessberoepen,...);
2. technische workshops (gespecialiseerd gebruik van de tools);
3. workshops in verband met ondernemerschap (bijvoorbeeld: workshop economische ontwikkeling);
4. thematische evenementen (ontmoeting met designers, duurzame ontwikkeling,...) ;

5. de opleidingen voor de vennoten rond verschillende thema's;

6. gezellige momenten, netwerking.

Sommige collectieven komen voort uit deze dynamiek en worden autonome

entiteiten, "merken" binnen de coöperatie. Zo is er bijvoorbeeld het collectief van consultants "Participatieve methoden" in Rijsel, die samenwerken en zich organiseren om samen te reageren op overheidsopdrachten.

OPLEIDINGEN

Het doel van de acties op het vlak van opleiding is de vaardigheden van alle werknemers van Smart te ondersteunen en te ontwikkelen met respect voor de waarden van de coöperatie.

Sinds 2017 heeft de dienst opleidingen meer middelen waardoor hij zich beter kan richten op de volgende belangrijke doelstellingen:

- de vennoten van Smart bijscholen om hun vaardigheden te ontwikkelen;
- de vaste medewerkers opleiden tijdens hun loopbaan zowel bij Smart als daarbuiten, met bijzondere aandacht voor het beroep van adviesverlener (zie Smart, een organisatie, pagina 57);
- het structureren en animeren van een "sectornetwerk voor de opleidingen", samen met groep vennoten bestaande uit opleiders, consultants, leraren,...) die Smart via de entiteit Verenigde Opleidingen gebruiken voor de ontwikkeling van hun werk.

De dienst neemt ook deel aan de ontwikkeling van de school van de Coöperatie en deelt haar vorderingen en kennis met de andere partners van Smart op Europees niveau. Het doel is dus om globaal na te denken over de plaats van de opleiding binnen Smart.

De opleidingen voor de vennoten van Smart

De aangeboden opleidingen zijn bedoeld voor autonome werkers die vaardigheden willen verwerven of versterken.

De opleidingen worden in de eerste plaats verzorgd door opleiders binnen de gemeenschap van vennoten, door vaste medewerkers van Smart (adviesverleners, juristen, enz.) die expertise hebben opgebouwd in bepaalde onderwerpen, door partners of door zelfstandige opleiders.



38
vormingen
voor vennoten



399
personen
opgeleid

Tot de eerste helft van 2018 bood Smart een halfjaarlijkse catalogus aan. Nadien werd beslist een catalogus voor te stellen voor een volledig jaar (van oktober 2018 tot juni 2019). Deze is verdeeld in vijf kernpunten:

1. Van idee tot project
2. Het financieel beheer van een project
3. De waarde van zijn project bepalen
4. Tools en middelen
5. Samenwerken om de samenleving te veranderen
6. Preventie en veiligheid

In de eerste helft van 2018 (van februari tot juni) werden er 17 opleidingsdagen georganiseerd met een totaal van 179 deelnemers, waaronder 126 vennoten.

In de tweede helft van 2018 (van oktober tot december) werden de 25 opleidingsdagen bijgewoond door 220 personen, waaronder 172 vennoten, 38 niet-vennoten en 10 vaste medewerkers (van verschillende Smart teams).

In totaal heeft Smart 38 opleidingen georganiseerd in 2018. Dit komt neer op 42 dagen opleiding en een totaal van 294 uur. In 2018 zijn in totaal 399 mensen opgeleid.

De ingezette middelen: een team en vele partners

De dienst opleiding valt onder de verantwoordelijkheid van de Administratieve en financiële directie, en heeft twee opleidingsverantwoordelijken

in dienst, die worden ondersteund door een team van 12 personen.

De dienst mobiliseert ook andere interne middelen van de gedeelde onderneming bij de ontwikkeling van de opleidingsprogramma's, in het bijzonder de andere directies, en de vennoot-opleiders van Verenigde Opleidingen die hun vaardigheden en expertise inbrengen, zowel op het gebied van opleidingsthema's als op didactisch vlak.

Voeg daarbij de samenwerking met partners:

- Forem: heeft twee opleidingen georganiseerd in Charleroi en Huy (ontworpen en uitgevoerd in samenwerking met Smart). In totaal werden er 24 mensen gevormd.
- Technocité: heeft 16 trainingen opgezet gegeven door opleiders uit het brede Smart-netwerk voor in totaal 160 deelnemers.

In totaal hebben 184 deelnemers aan deze partneropleidingen deelgenomen, zowel vaste medewerkers als vennoten van Smart als externe medewerkers.

Ten slotte heeft de dienst opleiding zich in 2018, naast deze meer langdurige samenwerkingsverbanden, gericht op het opbouwen of consolideren van relaties met belangrijke spelers op het terrein, waaronder de Vereniging van Beroepsjournalisten, Coopcity, SAW-B en Vertige.

JURIDISCHE BIJSTAND

De belangrijkste taken van het juridische team van Smart zijn het verlenen van juridische ondersteuning aan de actoren van de gedeelde onderneming en het deelnemen aan een besluitvormingsproces om de risico's die inherent zijn aan de activiteiten van de coöperatie te beperken en zo de duurzaamheid ervan te waarborgen. Concreet betekent dit dat de juristen gratis consultaties houden over alle juridische problemen die de vennoten kunnen ondervinden in het kader van hun beroepsactiviteiten, en in het bijzonder over hun sociaal en fiscaal statuut, hun auteursrecht en naburige rechten en hun internationale mobiliteit. De afdeling biedt ook ondersteuning in zaken die verband houden met het vennootschapsrecht en commerciële overeenkomsten.

Naast informatie en advies is het soms noodzakelijk om leden bij te staan in conflicten met derden. Het kan gaan om sociale, fiscale of commerciële aangelegenheden. Dit was het geval in meerdere dossiers, waarbij de juristen tussenbeide kwamen bij de administratie (Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening – RVA, Pool Tewerkstelling, uitbetalingsinstellingen,...). In 2018 werden er ook een zestigtal vennoten geholpen bij fiscale geschillen.

Daarnaast werken de juristen regelmatig samen met de directie bij eventuele controles van de sociale inspectie. Het team is ook verantwoordelijk voor de analyse van, de opvolging en de reactie op de huidige regelgeving en wetsvoorstellen die van belang zijn voor de verschillende actoren in de gedeelde onderneming. Door

deze opvolging kunnen ze de nodige tools en praktijken uitwerken om de ontwikkeling van de economische activiteiten te ondersteunen, zoals bij de integratie van innovatieve activiteiten.

De juridische dienst stelt expertise ter beschikking om de structurele veranderingen in de gedeelde onderneming te ondersteunen en verzorgt bijvoorbeeld het juridisch secretariaat van de coöperatie. Ten slotte verzorgde het team juristen in 2018 juridische opleidingen voor zowel vennoten als vast personeel over de basis van het arbeidsrecht en de sociale zekerheid, internationale mobiliteit en het auteursrecht.

In 2018 heeft de juridische dienst zijn rol, missies en organisatiestructuur herbekeken. Dit leidde tot een aantal maatregelen die in 2019 zullen worden uitgevoerd. Meer bepaald:

- de toegang van de vaste medewerkers tot de juridische dienst vergemakkelijken en het vereenvoudigen om verzoeken in te dienen;
- inhoud en opleidingen uitwerken om de adviesverleners en vennoten autonomer te maken op juridisch gebied;
- de partnerschappen met externe partners (advocaten, adviesbureaus) die bijdragen tot een gekwalificeerde en innovatieve dienstverlening versterken;
- de samenhang versterken en het juridische team toelaten zijn vaardigheden te ontwikkelen;
- de juridische organisatie van de Smart groep (aantal entiteiten en hun onderlinge banden) vereenvoudigen.


2000
juridische
consultaties

—

10
juridische
opleidingen
(auteursrecht,
sociale zekerheid,
mobiliteit)

VERZEKERINGEN, RISICOPREVENTIE EN GEZONDHEID OP HET WERK

Veilig ondernemen en werken vormen een rode draad doorheen de activiteiten van Smart sinds haar oprichting. We geloven dat elke werknemer van de coöperatie zo veilig en gezond mogelijk moet kunnen werken, zowel op financieel als op fysiek vlak. Hij of zij draagt trouwens op solidaire wijze ook financieel bij tot het verzekeren van de arbeidsrisico's. Naast het werknemersstatuut, die elke werknemer van Smart een uitgebreide bescherming biedt, kiest de coöperatie ervoor om risico's zo goed mogelijk te dekken. In de eerste plaats gaat het erom het risico op ongevallen te voorkomen en te verminderen, maar ook de gevolgen – mochten die zich ongelukkigerwijs voordoen – te dekken.

Sinds 2016 versterkte Smart, zoals elk groeiend bedrijf, haar interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPB), die verantwoordelijk is voor het bijstaan van de werkgever, de hiërarchische lijn en de werknemers bij de ontwikkeling, de planning, de uitvoering en de evaluatie van het dynamisch risicobeheerssysteem. Deze dienst komt ten goede aan alle werknemers, zowel de vaste als de autonome werkers en houdt rekening met de specifieke kenmerken van de werkorganisatie van elke sector.

De interne dienst voor preventie wordt geleid door een preventieadviseur die actief betrokken is bij de uitvoering van de verplichtingen inzake welzijn op het werk. Hij adviseert en assisteert de werkgever bij de uitvoering van alle preventieve maatregelen van de onderneming. Hij doet een beroep op een aantal actoren binnen de afdeling Human Resources en de Algemene Directie en maakt gebruik van de expertise van de externe preventiedienst.

Meer in het bijzonder heeft deze laatste tot taak de interne preventieadviseur bij te staan bij het stimuleren van het beleid inzake welzijn op het werk, maar ook om gezondheidstoezicht uit te oefenen op zowel vaste medewerkers als freelancers. Sinds 2018 werkt Smart samen met de externe preventiedienst CESI.

In 2018 werden 65 medische bezoeken uitgevoerd, tegenover 264 in 2017. Deze daling is te verklaren door de stopzetting van de activiteiten van de fietskoeriers, die onder verscherpt gezondheidstoezicht stonden.

Vermindering van arbeidsongevallen

Het aantal ongevallen met arbeidsongeschiktheid (arbeidsongevallen die resulteren in werkonbekwaamheid) is in 2018 aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2017, evenals het aantal verloren kalenderdagen (dagen met werkonderbreking). Deze aanzienlijke vermindering is onder andere te wijten aan de stopzetten van de activiteiten van de fietskoeriers.

De daling van het aantal ongevallen heeft het mogelijk gemaakt om de frequentiegraad met een factor drie en de ernstgraad met een factor twee te verminderen ten opzichte van 2017.

	2018	2017	2016
Totaal gepresteerde uren	4 135 413	4 641 980	4 217 029
Aantal ongevallen met ongeschiktheid	38	96	67
Aantal ongevallen zonder ongeschiktheid	27	30	37
Aantal ongevallen zonder ongeschiktheid	971	2191	2657
Frequentiegraad (Fg) *	6,04	20,68	15,63
Ernstgraad (Eg) **	0,23	0,47	0,48

* Frequentiegraad (Fg) Berekening: aantal ongevallen met ongeschiktheid *1.000.000/aantal gepresteerde uren

** Berekening van de ernstgraad (Eg): aantal verloren kalenderdagen*1000/aantal gepresteerde uren

Enkele verwezenlijkingen van de dienst (IDPB) in 2018:

- studie en analyse van de arbeidsongevallen van de leden;
- invoering van een "ISCO"-beroepencode (Internationale Standaard Beroepen Classificatie) om de specifieke kenmerken en risico's van de sectoren beter in kaart te brengen;
- monitoring van de risicoanalyses per sector;
- studie en analyse van psychosociale risico's;
- brandoefening en intern noodplan;
- opleiding voor eerste hulp en evacuatie bij brand.

In 2019 zal de interne dienst zich richten op:

- het blijven betrekken van de volledige hiërarchische lijn (directie, adviesverleners, vennoten-beheerders van een Activiteit) bij preventie van arbeidsrisico's;
- het opzetten van de database om de beroepen te classificeren volgens ISCO-codes;
- analyse en preventie van arbeidsongevallen en verbeteren van de tools voor het rapporteren van ongevalgegevens;
- analyse van de beroepsrisico's: focus op de beroepen die verband houden met de technici uit de podiumkunsten (gegevens ongevallen 2018);
- een intern noodplan/brandoefening ontwikkelen en de opleiding van het personeel voortzetten;
- een actieplan inzake psychosociale risico's ontwikkelen en uitvoeren;
- een inventarisatie van chemische stoffen maken en de risico's daarvan analyseren.

Zich verzekeren om te voorkomen dat het echt fout gaat...

Omdat ongevallen, geschillen en materiële schade ernstige financiële gevolgen kunnen hebben voor de coöperatie en de activiteiten van haar vennoten, beschikt Smart over uitgebreide gedeelde verzekeringsmiddelen.

Alle gebruikers genieten een verzekering "burgerlijke aansprakelijkheid", die de schade dekt die aan derden wordt toegebracht, zowel de fysieke als materiële schade. Er worden tools ter beschikking gesteld om ook het materiaal te dekken dat door alle leden wordt gebruikt, ongeacht of dit al dan niet door de coöperatie wordt aangekocht. De partners zijn MS Amlin (België), Albingia & AXA (Frankrijk).

Daarnaast is het verzekeren en de veiligheid van de werknemers een prioriteit voor de gedeelde onderneming, ook persoonlijke risico's zijn verzekerd.

In Frankrijk is dit risico gedekt door een verplicht nationaal systeem, dat bescherming biedt bij arbeidsongevallen (op het werk en van en naar het werk) of beroepsziekten.

In België wordt dit systeem geïmplementeerd in overeenstemming met de wettelijke verplichtingen. Voor bepaalde risico's werden de opties uitgebreid. In samenwerking met

Allianz bieden zij dekking voor:

- ongevallen op het werk en van en naar het werk;
- ongevallen die zich voordoen op dagen dat de vennoot niet werkt met een Smart contract (voor een periode van één jaar na zijn laatste contract), een verzekering die - paradoxaal genoeg - bekend staat als een verzekering privéleven;
- ongevallen die zich voordoen tijdens professionele missies in het buitenland - "*Smart business mobility*".

KLANTENSERVICE EN INVORDERING VAN SCHULDEN

De invorderingsdienst vervult twee hoofdtaken:

1. De eerste bestaat uit een rol als administratieve facilitator en contactpersoon voor klanten: de aanpassing van een factuur, een probleem in verband met een dienst, de bevestiging van betaling, de wijziging van de facturatiegegevens, enz.
2. De tweede missie is erop gericht om onbetaalde facturen terug te vorderen en het risico van verlies zoveel mogelijk te beperken. Om de betaling van facturen op te volgen, vertrouwt de dienst in eerste instantie op een geautomatiseerd herinneringssysteem. Vervolgens grijpen de zeven medewerkers in en nemen rechtstreeks contact op met de

klanten om samen met hen de redenen van hun vertraging te achterhalen en oplossingen te zoeken. Tot slot kunnen in extreme gevallen gerechtelijke stappen worden ondernomen om schulden in te vorderen.

In 2018 produceerde Smart iets meer dan 219 000 facturen (194 000 in België en 25 000 in Frankrijk). Het systeem genereerde automatisch iets meer dan 44 700 herinneringsbrieven, wat neerkomt op gemiddeld 122 herinneringsbrieven en 600 facturen per kalenderdag. Het team heeft een inspanning geleverd om de Franse en Belgische praktijken op elkaar af te stemmen en om de opvolging en het begrip van de klanten te verbeteren.

In 2019 zal de aanpak (betalingsmethoden, termijnen) worden aangepast aan het soort klanten.



FINANCIERING VAN INVESTERINGEN

In 2018 heeft Smart nieuwe functies ontwikkeld om tegemoet te komen aan de ondernemersbehoeften van de activiteiten die zich binnen Smart ontwikkelen. De inkomsten uit de Activiteit kunnen worden aangewend voor de aankoop van apparatuur die nodig is voor de werking of ontwikkeling van de activiteiten van de vennoot.

Indien de Activiteit niet over voldoende eigen vermogen beschikt of indien hij/zij niet het volledige budget voor deze investering wil uittrekken, kan er een beroep gedaan worden op nieuwe financieringsmogelijkheden, hetzij via een persoonlijke bijdrage, hetzij via een gedeelde financiering.

Met gedeelde financiering bedoelen we het kasvoorschot dat Smart als gedeelde onderneming aan een activiteit toekent om nieuwe productiemiddelen te verwerven. Dit voorschot is beperkt in de tijd en moet volgens een overeengekomen tijdschema worden terugbetaald.

INFORMATICATOOLS

De informaticatools bij Smart hebben twee belangrijke doelstellingen. Enerzijds is het de bedoeling de vennoten de middelen te geven hun activiteiten zo autonoom mogelijk te beheren en te ontwikkelen. Anderzijds stelt het de adviesverleners in staat om de begeleiding van de vennoten beter te organiseren.

De strategische evolutie die de Directie van de informaticadiensten (IT-afdeling) de laatste jaren heeft doorlopen, heeft geleid tot verschillende projecten die betrekking hebben op de Smart-entiteiten in België en Frankrijk, maar ook op de hele groep in Europa. Laten we de belangrijkste projecten van 2018 opnoemen.

Het beheer van de lonen in Frankrijk gebeurde aanvankelijk via drie tools, waarvan er één, de meest gevraagde, onverenigbaar bleek met de aangiften van 2019. De oplossing moest worden geüpgraded om aan de administratieve eisen te voldoen. De consolidatie van alle contracten en lonen in deze unieke oplossing is gepland voor 2019.

De toenemende automatisering van verschillende procedures, zoals het voorbereiden van de lonen, loonbrieven, sociale zekerheidsaangiften en jaaroverzichten, de belasting aan de bron, heeft geleid tot een drastische vermindering van de servicekosten en een aanzienlijke vermindering van de externe afhankelijkheid.

In België is de onmiddellijke aangifte voor tewerkstelling (Dimona) een elektronisch bericht waarmee de werkgever de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ) op de hoogte kan brengen wanneer hij een werknemer in dienst neemt of wanneer de werknemer het bedrijf verlaat. Deze aangifte werd geïnternaliseerd onder de naam Smart DIMONA. De prestaties van de werknemers worden ten minste een dag voordat ze worden uitgevoerd aangegeven. Deze oplossing biedt de vennoten, die zo altijd een duidelijk beeld hebben van hun situatie, meer flexibiliteit, en vermindert het aantal uitwisselingen met de RSZ.

De Directie van de informaticadiensten is een project gestart om alle entiteiten van de Smart groep te voorzien van een geharmoniseerd systeem voor boekhouding en financieel beheer.

Een tweede project heeft tot doel één enkel platform op te richten dat de Belgische en Franse entiteiten, maar ook andere landen en wetgeving, in staat stelt om in hun eigen behoeften te voorzien op het gebied van boekhouding en financieel beheer.

De zogenaamde "back-office"-projecten (boekhoudkundige toepassingen, HR, enz.) zijn nauw verbonden met de projecten die gewoonlijk "front-office"-projecten worden genoemd. Deze laatste zijn relatief beter zichtbaar omdat ze rechtstreeks betrekking hebben op de activiteiten van de gebruikers.

In 2018 hebben de teams zich gericht op het optimaliseren van de bestaande tools en het ontwikkelen ervan. Zij hebben bijgedragen tot de digitalisering van een deel van de documenten, aanvankelijk op Belgisch verzoek. Ze hebben ook gewerkt aan het opzetten van een aantal bestaande diensten op een eenvoudig en gebruiksvriendelijk platform.

Ook de Europese tools voor het beheer van de activiteiten zijn verbeterd. In sommige landen worden ze nu effectief gebruikt en in andere landen zijn ze in de ontwikkelingsfase. Bijzondere aandacht werd besteed aan Italië. Het ging meer bepaald over het begrijpen en ontwikkelen van de specifieke regels voor elk land, met behoud van een gemeenschappelijk toepassingsgedeelte.



Les Branchées
Smart, een
broedplaats
die mensen
samenbrengt

Ze kwamen elkaar tegen in de gangen van de coöperatie, en vatten het idee op om samen hun opleidingsbedrijf te starten. Vandaag zijn "Les Branchées" een feit. Solange en Emilie willen de digitale kloof dichten. Ze gebruiken Smart daarbij als een veilig administratief kader om een evenwichtig co-management en een stapsgewijze groei mogelijk te maken.

Foto : Joëlle Lé



II—Smart, een coöperatieve onderneming

Smart is een coöperatieve onderneming die dankzij de betrokkenheid van haar vennoten een sterk participatief bestuur naar voren kan schuiven. Afhankelijk van de context neemt dit verschillende vormen aan, wat toelaat om het project voortdurend te transformeren en aan te passen aan de behoeften en de realiteit van de leden.

Animatie van de coöperatie en bestuur

In België bestaat de coöperatie nu twee jaar in haar huidige rechtsvorm, hoewel er sinds 2015 een participatief democratisch proces aan de gang is. Dit brede initiatief, Smart In Progress (SIP) genaamd dat als doel had om het Smart-project te herdefiniëren, wordt vandaag voortgezet om de strategische evolutie van Smart te blijven inspireren door middel van collectieve reflectie. Het proces is het resultaat van een ongekennde inspanning die al meer dan 4000 mensen heeft gemobiliseerd en dat vanaf het begin openstond voor alle stakeholders van Smart: de vennoten, hun klanten, met inbegrip van kleine bedrijven die zijn opgericht door voormalige gebruikers, de vaste werknemers van Smart, en institutionele en economische partners.

DE WERKGROEPEN VAN SMART IN PROGRESS

De eerste 'golf' van SIP-werkgroepen leidde tot aanbevelingen voor de Raad van bestuur (RvB). Ze schetste de grote lijnen van de toekomstige coöperatie met betrekking tot het economisch model, het bestuursmodel, het toekomstige publiek en de diensten van de coöperatie. Deze fase van het proces wordt momenteel door het Smartteam opnieuw benut om alle methoden en instrumenten die het tot een participatief succes hebben gemaakt, ter beschikking te stellen.

De prioriteit is om het ook beschikbaar te maken voor de andere Smart-kantoren in het buitenland, te beginnen met Frankrijk. Als een logische volgende stap, en in lijn met de algemene wens van de deelnemers om het proces permanent te maken, werd de lancering van vier nieuwe SIP-werkgroepen met een meer uitvoerende rol goedgekeurd door de leden van de Algemene vergadering van 2017. Deze groepen

bespraken de oprichting van een ethisch comité, de definitie van de vertegenwoordiging van Smart, de vergemakkelijking van de toegang tot de financiële en economische informatie van de coöperatie en het overleg rond de informaticatools. De aanbevelingen van deze vier werkgroepen, die aan de Raad van bestuur werden voorgelegd en aangepast op 22 maart 2018, werden voorgesteld op de Algemene Vergadering van 19 juni 2018.

Tot slot werd tijdens dezelfde Algemene vergadering in 2018 een derde ronde van SIP-werkgroepen voorgesteld aan de leden, die met een overweldigende meerderheid voor stemden. Deze keer ging het over drie onderwerpen: de animatie van sector- en activiteitennetwerken binnen de coöperatie, de reflectie over een ecologisch verantwoorde aankoopcentrale voor alle vennoten en het meten van de sociale impact van Smart. Net als in de vorige twee edities kwamen vrijwilligers die aan deze

thematische groepen deelnamen, tussen het najaar van 2018 en het voorjaar van 2019, samen met een gemiddelde van één tot twee vergaderingen per maand.

Na presentatie en eventuele wijzigingen door de Raad van bestuur zullen de resultaten worden gepresenteerd aan de Algemene vergadering van 18 juni 2019.

HET ETHISCH COMITÉ EN VERTEGENWOORDIGING VAN SMART

Eind 2018 werd het ethisch comité opgericht. In 2019 kwam de groep voor het eerst samen. De eerste missie was het afronden van het huishoudelijk reglement en het beantwoorden van de eerste vragen. Ook de groep rond de vertegenwoordiging van Smart startte begin 2019. Het brengt de plaatsen en contacten in kaart waar Smart vertegenwoordigd is, om de leden op middellange termijn breder te betrekken.

BELGIË EN FRANKRIJK: BESTUURSAUTONOMIE EN SOLIDARITEIT

Hoewel Smart Frankrijk en België als één enkele entiteit worden beheerd, blijven de twee structuren twee verschillende juridische eenheden. Deze entiteiten worden daarom altijd bestuurd door twee verschillende Raden van bestuur met jaarlijks twee Algemene vergaderingen van vennoten. Het gezond verstand en een goed beheer staan voorop: synergie wordt aangemoedigd, de organisatie van verschillende democratische en participatieve evenementen in beide landen wordt samen gepland en tools en methodieken worden gedeeld, zoals het SIP-proces bijvoorbeeld.

Raden van bestuur

In België bestaat de Raad van bestuur van de coöperatie uit 17 bestuurders, waarvan tien in categorie A, bestaande uit de gebruikers van de diensten van de coöperatie; en zeven bestuurders in categorie B, meer bepaald de partners,

vaste medewerkers en rechtspersonen. In 2018 kwam de Raad vijf keer samen en hield het twee tweedaagse werkseminaries.

- in januari 2018 werd in Rijsel een seminarie gehouden met als doel elkaar beter te leren kennen en het begrip van de werking van Smart voor iedereen te verdiepen;
- in januari 2019 kwamen de bestuurders in Gent bijeen om de omvang en de grenzen van het mandaat, de verantwoordelijkheden en de besluitvormingsprocessen van de Raad nader te onderzoeken.

Een samenvatting van de onderwerpen die tijdens de vergaderingen werden besproken, is beschikbaar op de website www.smartbe.be.

In Frankrijk bestaat de Raad van bestuur van de coöperatie uit 15 bestuurders, opgebouwd uit verschillende categorieën, met een vertegenwoordiging van begunstigde vennoten, vaste medewerkers, klanten en



Meer dan
900
deelnemers
aan de AV



Meer dan
700
personen
die hun stem
hebben
uitgebracht



350
deelnemers
aan de
"bilans
participatifs"

partners. De Raad kwam in 2018 driemaal bijeen.

Algemene vergaderingen (AV) De Belgische Algemene Vergadering

vond plaats op 19 juni 2018 in de hoofdzetel in Brussel en bracht, net als het jaar ervoor, ongeveer 800 deelnemers samen. Focus lag op 'samenwerking' in brede zin. Tijdens dit formele deel, werden de resultaten van de reflectie van de SIP-werkgroepen voorgesteld en de nieuwe groepen officieel gelanceerd.

Via elektronische stemming beantwoordden maar liefst 638 vennoten de vragen en stemden voor de resoluties die hen werden voorgelegd. Dit is een stijging van 51% ten opzichte van het voorgaande jaar.

Ongeveer de helft van de workshops en rondetafelgesprekken tijdens de dag werd georganiseerd of gefaciliteerd door de leden, wat een weerspiegeling is van hun wens om actief deel te nemen aan de animatie van het leven van de coöperatie.

Tot slot bracht de rechtstreekse uitzending van de hoogtepunten van de dag via de sociale netwerken, waaronder de formele Algemene vergadering aan het eind van de dag, honderden kijkers samen.

De Franse Algemene vergadering

vond plaats op 18 juni 2018 op de hoofdzetel in Rijsel en bracht meer dan 120 deelnemers en 75 kiezers samen. De focus lag op het thema van gezamenlijk ondernemen. Verschillende workshops en debatten vonden plaats gedurende

de dag. Voorafgaand aan het bezoek werd een participatieve '*tournée*' georganiseerd in elke Franse stad waar Smart aanwezig is, met als doel de balans op te maken van het afgelopen jaar en vervolgens een samenvatting te geven van de discussies tijdens de Algemene vergadering in Rijsel. In totaal hebben ongeveer 350 mensen in 12 steden hieraan deelgenomen, wat een ernstige inhoudelijke boost betekent voor de discussies. Terugkerende thema's waren netwerking en interprofessionele samenwerking, animatie van de ledengemeenschap en projectfinanciering.

Data van de "bilans participatifs" 2018 in Frankrijk

maandag 4 juni: Straatsburg
dinsdag 5 juni: Rijsel
woensdag 6 juni 2018: Parijs
donderdag 7 juni: Rennes / Amiens
vrijdag 8 juni: Nantes
maandag 11 juni: Bordeaux
dinsdag 12 juni: Toulouse
woensdag 13 juni: Montpellier
donderdag 14 juni: Marseille
vrijdag 15 juni: Lyon /Clermont-Ferrand

Studies en onderzoek

PERMANENTE VORMING: EEN CULTUUR VAN SAMENWERKING

Sinds 2013 is Smart erkend als organisme voor "l'Éducation permanente" (permanente vorming) en krijgt het hiervoor een subsidie van de Federatie Wallonië-Brussel.

Het is een officiële erkenning voor een reeks publicaties met een emancipatorische ambitie ten voordele van een economisch en sociaal kwetsbaar publiek. Dit is het geval voor veel van onze vennoten: ze zijn vaak onderworpen aan verschillende vormen van "precair werk", ondanks het hoge opleidingsniveau van de meesten.

Een belangrijk aandachtspunt van de reflectie is samenwerking dat als thema centraal staat in de ontwikkeling van Smart. De opbouw van een gedeelde onderneming houdt in dat de vennoten zich niet beperken tot een eenvoudige rol als gebruikers van gedeelde tools, maar steeds actiever deelnemen aan de samenwerkingsprocessen met hun 'peers' (vooral binnen een bepaalde sector), maar ook met de Smart-coöperatie als zodanig.

Het gaat om het collectief creëren van een coöperatieve cultuur. De thema's worden benaderd vanuit meerdere invalshoeken (ideologisch, historisch, organisatorisch, etc.) en er worden gevalstudies uitgewerkt om het fenomeen diepgaand te begrijpen. Meer dan de helft van de analyses (8/15) heeft min of meer betrekking op het thema samenwerking en de coöperatieve cultuur.

Er werd ook een studie gewijd aan muzikanten en uitvoerders. Het betreft een van de eerste beroepen die sinds de beginjaren bij Smart werden onthaald. Deze studie, gepubliceerd onder de titel *"Musiciens.ne: quelques réalités du métier"*, heeft een tweeledig doel: een betere kennis verwerven van de sociaal-professionele realiteit van deze categorie kunstenaars en nadenken over de middelen die ter beschikking staan om hun werkomstandigheden te verbeteren. Het heeft aanleiding gegeven tot verschillende debatten en presentaties.

MICHEL BAUWENS, ONDERZOEKER IN RESIDENTIE

Sinds november 2017 is Michel Bauwens te gast bij Smart voor een driejarige onderzoeks- en ontwikkelingsresidentie.

Michel Bauwens is een theoreticus van de collaboratieve economie, de auteur van *“Peer-to-peer: Manifest voor een Commons Transitie”*, en de oprichter van de P2P Foundation. Hij werkt samen met een internationale groep onderzoekers rond de toepassing van peer-to-peer (P2P) op politiek, productie en eigendom. Het P2P-concept komt uit de computerwereld en impliceert een relatie van gelijken in netwerken. Michel Bauwens was een van de eersten die dit principe toepaste op andere maatschappelijke domeinen, waarbij hij het beschouwde als een sociale structuur. Voor hem is P2P in de eerste plaats verbonden aan het vermogen van mensen om samen – als gelijken, zonder toelating van hogerhand – waarde te creëren. De samenleving van de commons (‘het gemeengoed’) die voortkomt uit de P2P-dynamiek kan een antwoord bieden op de ecologische en sociale crisis waarmee we geconfronteerd worden.

We noemen een aantal acties en interventies op:

- In samenwerking met Smart, Saw-B en Febecoop, werkte Michel rond het onderwerp van de ecosystemen ter

ondersteuning van de coöperatieve platformen in Brussel. Hij ontwikkelde onder meer een projectwiki (<https://platformcoop.brussels/>). Hij gaf ook een keynotespeech voor de tweede internationale conferentie van het consortium Platform cooperativism in Hong Kong, waar hij ook een korte video opnam in vijf delen.

- Het boek *“Peer to Peer: The Commons Manifesto”* voor de Universiteit van Westminster Press, en het rapport *“P2P Accounting for Planetary Survival”* handelen over het creëren van duurzame en open collaboratieve netwerken voor een productie op mensenmaat in harmonie met de planeet.
- De samenwerking met de steden en de lokale instellingen over een eco-sociale transitie en het financieren van ‘generatief’ werk heeft zich verder ontwikkeld. Er werd samengewerkt met de Australische steden Bendigo, Sydney, Paramita, Victoria en St-Stephen, en met Amsterdam en Gent. Deze zomer zal Michel een eerste prototype MOOC uitwerken met de gemeente Seoul over de economie van de commons.

PROJECTEN EN ONDERZOEK

De innovatie die Smart teweegbrengt in de organisatie van het werk en de manier waarop de onderneming bijdraagt aan het veiligstellen van een professionele loopbaan, door het behoud van de sociale rechten van haar werknemers in freelance, zijn van toenemend belang voor de onderzoekswereld. Vooral de overgang naar een coöperatie wekte de interesse. Vertegenwoordigers van Smart worden regelmatig als deskundigen ingeschakeld door universiteiten of organisatoren van conferenties.

Isabelle Ferreras, Auriane Lamine en Julien Charles, drie onderzoekers van Cridis (*Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité*, l'UCLouvain) doen sinds 2017 onderzoek naar de transformaties bij Smart en combineren daarbij een sociologische en juridische benadering. In 2018 leidde dit tot het opstellen van het rapport "Democratische werkpraktijken en de arbeidsorganisatie bij Smart". Dit verslag en een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van het onderzoek zijn beschikbaar op www.smartbe.be. Met de onderzoekers is een nieuwe overeenkomst gesloten voor een tweejarig studieproject (2019-2020).

Smart nam ook actief deel aan de werkgroep "*Protection sociale, ESS et communs*" (Sociale bescherming, de sociale en solidaire economie en de commons), opgericht door de Coop des Communs. Het is een gezamenlijke onderzoeksaanpak die de standpunten van onderzoekers, actoren in de sociale en solidaire economie en de verdedigers van de commons samenbrengt rond het thema van sociale bescherming. De discussies en debatten leidden tot een reeks artikelen van verschillende auteurs en zijn te raadplegen op www.coopdescommuns.org.

53 —

In januari 2019 gaf professor Isabelle Ferreras (FNRS/UCLouvain) in Boston les over participatief bestuur in het kader van het *Trade Union Certificate*, een opleidingsprogramma voor vakbondsleiders, georganiseerd door het Labor and Worklife Program van de Harvard University Law School. Haar boek "*Firms as Political Entities*" (2017, Cambridge UP) diende als basis voor de lessen. Ze ging in op de uitdagingen van de opkomst van atypische werkgelegenheid, breuklijnen voor bedrijven en platforms. Vervolgens werden deze trends besproken in het licht van het Smart-project.

Men begint het te weten: Smart beschikt over een unieke database over freelancers. Het Instituut van het Europees Verbond van Vakverenigingen (ETUI) heeft bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar platformwerkers op basis van cases en (geanonimiseerde) gegevens van fietskoeriers die via Smart voor Deliveroo hebben gefietst. Het werk resulteerde in een publicatie getiteld "*Work in the platform economy: Deliveroo riders in Belgium and the Smart arrangement*".

Ook de originele oplossingen van Smart met betrekking tot de werkorganisatie trekt de aandacht van onderzoekers. Zo wijdt DECODE, een studie door het CNRS (*Centre National de Recherche Scientifique*, Frankrijk) voor de Europese Commissie, verschillende pagina's aan de beschrijving van het Smart-model, dat als breed alternatief voor de *uberisering* van de economie wordt beschouwd,

Smart werd gebruikt als uitgangspunt voor diverse artikelen, waaronder het artikel "*The blurring of employment boundaries: a social economy perspective*", gepubliceerd in een collectief werk naar aanleiding van een symposium van ETUI en de School voor Arbeidsrelaties van de Autonome Universiteit van Madrid, en het artikel "*Organiser des trajectoires hybrides: le cas de Smart*" (*Het organiseren van hybride werktrajecten: de Smart-case*), geschreven in samenwerking met professor Annalisa Murgia naar aanleiding van een symposium in Tallinn.

In Frankrijk had Smart meermaals doctoraatsstudenten te gast die tegelijkertijd werken in de onderneming en hun scriptie schrijven. Zo legt Federico Puletti zich toe op het thema van de samenwerking in het werk en reikt analytische instrumenten aan die de Smart-coöperatie in staat stellen om haar projecten en programma's af te stemmen op de recente evoluties in het werk en het daarmee verbonden technologische landschap.

Tot slot interviewde Smart, in samenwerking met het consultancy-bureau van Charhon, de vennoten van Smart en de organisaties die hen in heel Europa ondersteunen. De enquête maakt een portret op van deze groep en vraagt naar hun professionele verwachtingen en politieke betrokkenheid. Ook wordt aandacht besteed aan de specifieke vragen waarmee freelancers te maken hebben en aan het gebrek aan vertegenwoordiging. De resultaten van het onderzoek zullen verschijnen in juni 2019.

I-WIRE en SWIRL

Smart werkte mee aan het I-WIRE-project (*Independent Worker and the Industrial Relations in Europe*, www.i-wire.eu). Dit onderzoek, ondersteund door de Europese Commissie en uitgevoerd door LENTIC (Universiteit van Luik) en de *Università degli Studi di Milano*, had tot doel te bepalen hoe i-pros (autonome werknemers) worden vertegenwoordigd. Het project richtte zich zowel op de arbeidsomstandigheden als op de behoeften van deze werknemers.

Het SWIRL-project (*Slash Workers and Industrial Relations*), gecoördineerd door de Katholieke Universiteit van Milaan en gesteund door de Europese Commissie, breidt het onderzoek in het kader van I-WIRE uit door de analyse ook te richten op incidenteel werk, d.w.z. vormen van werk gericht op de uitvoering van een specifieke taak van relatief korte duur die steeds talrijker worden, met name als gevolg van de digitalisering. Het '*slash work*' bepaalt de opeenvolgende activiteiten van een werknemer die voortdurend beweegt van de ene professionele functie naar de andere, bijvoorbeeld als journalist/webredacteur/vertaler

DOCUMENTATIECENTRUM

De ontwikkeling van de Kop (de Brusselse coworkingspace) heeft het mogelijk gemaakt om het gezamenlijke documentatiecentrum van Smart en de vereniging Cultuur & Democratie, opnieuw open te stellen door de middelen van beide structuren (tijdschriften, boeken, wetenschappelijke publicaties, enz.) te bundelen: in totaal staan meer dan 3000 titels ter beschikking van de bezoekers.

Het eerste fonds richtte zich voornamelijk op de wereld van de cultuur in al haar dimensies (politiek, economisch, sociologisch, enz.) en op de artistieke en creatieve beroepen. Het omvat nu ook boeken over de coöperatieve beweging, ondernemerschap en de economie, met name de sociale en solidaire economie. Sinds 2018 wordt het ook verrijkt met de bijdragen van twee nieuwe partners (Pour la Solidarité en CoopCity).



Yves Dejardin

**De menselijke kant
van de vakman
behouden en tegelijk
de ondernemerspet
opzetten**

De scène is prachtig, bijna een film waardig. Die van een man die verstikt is door zijn dagelijkse leven en besluit alles achter te laten en zijn eigen project te beginnen in de ouderlijke garage. De jaren verstreken en het project is geëvolueerd. Het is nu vanuit een atelier en met twee werknemers dat Yves Dejardin het Art Maker-avontuur voortzet. Vakman? Ondernemer? Beide! Voor hem is het werken met licht zijn speeltuin geworden (en altijd geweest).

Foto : Joëlle Lé

III—Smart, een organisatie

Smart is een organisatie op Europese leest en is aanwezig in meer dan 40 steden in negen landen. Binnen de organisatie begeleiden de medewerkers, gemotiveerd door dit project dat streeft naar een sociale transformatie, dag na dag duizenden vennoten bij de ontwikkeling van hun activiteiten. Smart kan een beroep doen op een breed scala aan partners die de belangen van de vennoten mee ondersteunen.

Smart laat haar stem horen

ACTIES VAN DE AFGEVAARDIGD BESTUURDER - CEO

De Smart-groep wordt op Europees niveau geleid door de Afgevaardigd bestuurder en CEO, Sandrino Graceffa. Hij heeft de dagelijkse leiding, zowel in België als in Frankrijk², en voert het operationeel actieplan uit, in samenwerking met de vier departementen. Daarnaast neemt hij deel aan evenementen met betrekking tot de sociale en solidaire economie, de collaboratieve economie, nieuwe vormen van werk en ondernemerschap, platformwerkers, coworkingruimtes... en uiteraard de vertegenwoordiging van de coöperatie Smart en haar verschillende projecten.

Een aantal markante deelnames van Sandrino Graceffa aan evenementen in 2018.

- 16 januari in Nantes: deelname aan de '*Biennales internationales du Spectacle*' (BIS);
- Op 22 januari in Luik: vergadering van de Waalse Economische en Sociale Raad; presentatie over de collaboratieve economie en de ervaring van Smart met platformwerkers;
- Op 25 januari in Brussel: symposium "De sociale dialoog binnen de platformeconomie" georganiseerd door *Pour La Solidarité* (PLS), de *Groupe Up* en het *Institut de Recherches Économiques et Sociales* (IRES); presentatie over de ervaringen van Smart met platformwerkers;
- Op 6 februari in Milaan: presentatie van het boek "*Refaire le monde du travail, une alternative à l'ubérisation de l'économie*";
- 14 maart in Saint-Denis: symposium rond "een contributieve economie in een zorgsamenleving"; deelname aan de rondetafelconferentie over de transformatie van de coöperatie;
- 31 mei in Brussel: symposium "Recht en Samenleving"; deelname aan een rondetafelconferentie over de collaboratieve economie;
- 14 juni in Parijs: conferentie in de Jean-Jaurès Stichting "Hoe nieuwe arbeidsvormen ondersteunen en beschermen? Tussen arbeid in loondienst, '*autoentrepreneuriat*' en (on)afhankelijkheid";
- Op 7 september in Carcassonne: conferentie van de Europese socialistische fractie "onze strijd voor sociale vooruitgang: laten we gezamenlijk optreden"; uiteenzetting over fatsoenlijke arbeidsomstandigheden voor iedereen;
- 12 september in Parijs: conferentie georganiseerd door het *Observatoire du Travail Indépendant*; deelname aan het rondetafelgesprek: "VRIJHEID! Om te werken - GELIJKHEID! Rechten - REPRESENTATIVITEIT ";

² Benoemd als Algemeen Directeur in Frankrijk.

- Op 15 september in Parijs: Huma Festival; interventie over de platformeconomie en coöperatieve antwoorden;
- Op 11 oktober in Parijs: conferentie in de Jean-Jaurès Stichting "Werk, nieuwe banen en platforms";
- 20 oktober in Dinant: seminarie van de gewestelijke secretarissen van het ABVV: uiteenzetting over nieuwe arbeidsvormen en presentatie van Smart;
- 23 oktober in Buenos Aires: deelname aan de lancering van de ICA (International Cooperative Alliance) International Think Tank on Cooperative Entrepreneurship;
- 25 oktober in Montreal: deelname aan een bijeenkomst met zelfstandigen en presentatie van de Smart-coöperatie;
- Op 20 november in Brussel: verwelkoming van de Franse president Emmanuel Macron, die op uitnodiging van koning Filip een bezoek bracht aan onze gedeelde werkruimte LaVallée;
- Op 26 november in Rijsel: in aanwezigheid van de burgemeester van Rijsel, mevrouw Martine Aubry, persconferentie voor de lancering van het project voor een nieuwe coworkingspace, "Saint So Bazaar" in Rijsel.

COMMUNICATIE, VERTEGENWOORDIGING, LOBBYWERK

—
Smart werd in 2018 regelmatig uitgenodigd of legde zelf contacten met tal van politieke, vakbonden of economische actoren, zowel in België als in Frankrijk, om haar project en haar model van gedeeld ondernemen en sociale transformatie voor te stellen.

Naast het uiteenzetten van het model en het bieden van expertise over onderwerpen die verband houden met de toekomst van werk, sociale bescherming of platformwerkers, is het doel om echte veranderingen teweeg te brengen (inclusief veranderingen in de regelgeving) om aan de behoeften van onze leden te

voldoen. In dit verband citeren we een politiek memorandum dat we opstelden voor de verkiezingen van mei 2019 en dat zich concentreert op vier belangrijke dimensies: Europa, de democratie, sociale bescherming en gedeelde ondernemingen als productiemodel.

Smart heeft tientallen symposia, seminaries, debatten, conferenties, campagnes en denkoefeningen georganiseerd of eraan deelgenomen, gewijd aan de toekomst van het werk, de verdediging van de sociale bescherming in Europa, de uitbreiding van de sociale economie en de creatie van gemeenschappelijke en collectieve goederen. Het doel is evenzeer om een krachtig netwerk van samenwerking op te bouwen met entiteiten die hetzelfde

doel als Smart beogen, als om invloed uit te oefenen op nationale of Europese instellingen.

Onder de acties en partnerschappen noemen we onder meer:

- Deelname aan de werkgroep "*Protection sociale, ESS et communs*" die is opgericht door de Coop des Communs;
- het partnerschap met de *European Freelancers Week* waarvoor Smart bijeenkomsten organiseerde in verschillende Europese landen;
- belangrijk werk met de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA), met inbegrip van de deelname aan de lancering van de ICETT (International Cooperative Entrepreneurship Think Tank):
- De discussies in Parijs, omkaderd door het Hoog commissariaat voor pensioenhervorming om na te denken over nieuwe vormen van werk voor senioren;
- Aanwezigheid op het symposium "Europa en de ESS" georganiseerd door het *Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire* (RTES) in Rijsel, dat de ontmoeting met ambtenaren van de Europese Commissie (sociale economie, e-commerce en online platforms) vergemakkelijkte;
- Deelname aan een groep over de toekomst van het werk met de *Société française de prospective* over het programma "*Het werk ontleden, naar een visie op de toekomst van menselijke activiteit in organisaties*", vanuit het perspectief van de ondernemingen. Dit resulteerde in een reeks aanbevelingen aan de sociale partners.

- ondersteuning aan de Tam-Tam campagne (België), die de schadelijke effecten van het neoliberale bezuinigingsbeleid (op sociale bescherming, gezondheid, justitie, werk...) aan de kaak stelt en pleit voor meer solidariteit (met name door het bestrijden van belastingontduiking).
- De publicatie van studies en analyses van de dienst *Éducation permanente*.

Smart ontving in februari 2019 ook een Future Work Award van de prestigieuze *Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce* voor haar participatieve aanpak.

In de pers

De aanwezigheid van de coöperatie in de pers, in Frankrijk en België en op het internet in het algemeen komt op verschillende manieren tot uiting:

- artikels, reportages en interviews gewijd aan Smart of onze gedeelde werkruimtes. Zo was er het bezoek van koning Filip en president Macron aan LaVallée, dat meer dan 80 vermeldingen in verschillende media heeft opgeleverd. In het algemeen verschenen er in 2018 zo'n 15 artikels over Smart en haar ecosysteem in de pers;
- spontane interventies, bijvoorbeeld in de vorm van een Carte Blanche, door onze medewerkers en onderzoekers.

— verwijzingen naar Smart als partner, zoals met name in de 'Deliveroo-zaak', waar onze coöperatie in 2018 in meer dan honderd artikels werd genoemd.

— persartikels in een twintigtal media na de persconferentie over de lancering van het project Saint So Bazaar, de 5000m² gewijd aan de creatieve economie in hartje Rijsel.



Illustratie : Béal & Blanckaert, Architectes et urbanistes

Sociale draagwijdte en financiële transparantie

DE SOCIALE IMPACT EVALUEREN

Om de activiteiten van een structuur uit de sociale economie te begrijpen, mogen we niet tevreden zijn met de financiële dimensie alleen, want dit soort ondernemingen streven naar een gezamenlijke rijkdom. Er bestaat echter geen consensus over de woordenschat die moet worden gebruikt om de bijdrage van ondernemingen voor sociale doeleinden aan hun begunstigden en aan de samenleving als geheel te beschrijven. Sommigen zullen het hebben over sociaal nut, sociale waarde, anderen over impact of externe effecten. Smart heeft de term "sociale impact" behouden en definieert het als "een proces dat gericht is op het begrijpen, meten of inschatten van de negatieve of positieve effecten van een sociale onderneming op haar belanghebbenden".

De vennoten van Smart hebben besloten een verkennende werkgroep op te richten om van start te gaan met het meten van de sociale impact van de onderneming. Deze werkgroep werd eind 2018, in het kader van Smart In Progress opgericht. Ze bestaat uit diverse soorten deelnemers, gebruikers, maar ook vaste medewerkers, opdrachtgevers, partners,...

De motivatie van de coöperatie maakt deel uit van een streven naar vooruitgang en schuift verschillende doelstellingen naar voren:

- een strategische doelstelling: evaluatie is een instrument voor strategisch bestuur, met name voor de ontwikkeling van Smart. In het licht van het streven naar maximale sociale impact krijgt deze ontwikkeling een andere betekenis;

De beoordeling van de sociale impact is "een proces om de negatieve of positieve effecten van een sociale onderneming op haar stakeholders te begrijpen, te meten of naar waarde te schatten".

Een korte samenvatting van de evaluatie van de sociale impact, gepubliceerd door ESSEC, Mouves en Avise.

- belangenbehartiging: de evaluatiebenadering maakt het mogelijk om de maatschappelijke meerwaarde van de organisatie in kaart te brengen en te vergroten;
- een democratische aanpak: de evaluatieperiode is bedoeld als een tijd waarin de verschillende belanghebbenden in de coöperatie met elkaar in dialoog kunnen gaan.

In eerste instantie zal de werkgroep de aanpak (doelstellingen, toepassingsgebied, begunstigten, methode) bepalen alvorens deze te structureren (criteria en indicatoren).

Pas na deze cruciale stappen kan de observatie en analyse beginnen. Een evaluatieproces is een langetermijnproces en vereist een zekere regelmaat.

DE ECONOMISCHE EN FINANCIËLE TRANSPARANTIE VAN DE COÖPERATIE VERSTERKEN

In overeenstemming met het engagement dat de Raad van bestuur van Smart in het kader van Smart In Progress is aangegaan ten aanzien van de vennoten, zette de coöperatie een reeks maatregelen op om de economische en financiële transparantie te vergroten.

Deze maatregelen worden voornamelijk uitgevoerd binnen de Administratieve en financiële directie die hierbij wordt ondersteund door de Algemene directie en de Directie van de IT-diensten.

In 2018 werd prioriteit gegeven aan de ontwikkeling van nieuwe boekhoudkundige tools en procedures en de herdefiniëring van de taken van de afdeling "boekhouding en financiën", die inzake transparantie moet zorgen voor:

- tools voor de vennoten die hen helpen:

- > de resultaten van hun economische activiteiten te meten en te beheren, en hierover beter te communiceren met hun adviesverlener;

- > de financiële middelen die ter beschikking staan te identificeren;

- managementtools om de resultaten van de coöperatie beter te meten en een meer gedetailleerde analyse van haar kostenposten te maken om er vervolgens verslag van uit te brengen aan de vennoten;

- een nieuwe soort managementcontrole en interne controle om de prestaties en risico's te meten en er passend mee om te gaan.

Deze werkzaamheden zullen vanaf de zomer van 2019 resultaten opleveren.

Bovendien ondergaat de coöperatie elk jaar een bedrijfsaudit en wettelijke controles waarbij al haar rekeningen worden gecontroleerd.

Het team vaste medewerkers

Sinds oktober 2017 zijn Smart België en Smart Frankrijk één organisatie, al blijven de twee structuren juridisch gescheiden. Deze toenadering doet zich voor op het niveau van de teams op het terrein, maar ook op het niveau van het bestuur. De toenadering van de Belgische en Franse teams heeft het mogelijk gemaakt een aantal diensten en functionaliteiten te bundelen.

De vaste medewerkers die binnen de structuur tewerkgesteld zijn, maken deel uit van één van de vier directies van Smart: de Directie operationele diensten, de Administratieve, financiële en logistieke directie, de Algemene directie/Directie ontwikkeling en Directie van de IT-diensten.

— 64

ALGEMENE DIRECTIE/ DIRECTIE ONTWIKKELING DGD

↓
Ontwikkeling en aansturing
—
Ondersteuning
—
Advies aan de Afgevaardigd bestuurder - CEO



26
vaste
medewerkers
24 VTE*

DIRECTIE OPERATIONELE DIENSTEN DOP

↓
Begeleiding
—
Onthaal
—
Administratie



150
vaste
medewerkers
145 VTE*

DIRECTIE VAN DE IT-DIENSTEN DSI

↓
Infrastructuur
—
Support, onderhoud,
ontwikkeling en
kwaliteitscontrole



37
vaste
medewerkers
36 VTE*

ADMINISTRatieve EN FINANCIËLE DIRECTIE DAF

↓
Algemene administratie,
financieel beheer,
beheerscontrole en
boekhouding
—
Sociale en juridische zaken
—
Onderhoud



48
vaste
medewerkers
46 VTE*

* Voltijdse equivalenten

DE ADMINISTRatieve EN FINANCIËLE DIRECTIE

De Administratieve en financiële directie waakt over de goede werking van de ondersteunende diensten waarover ze beschikt en zorgt ervoor dat deze ten dienste gesteld worden van het strategische project van de onderneming. In 2018 startte de Directie met een belangrijke reorganisatie van haar diensten.

Haar opdrachten:

- sturingsinstrumenten ontwerpen, beheren en ter beschikking stellen voor de thema's waar ze op toeziet;
- zich verzekeren van de nodige (menselijke, financiële, technische) middelen voor het uitvoeren van de dagelijkse operationele activiteiten en voor het uitvoeren van het operationeel actieplan;
- de middelen inschatten en nagaan welke de meest efficiënte en duurzame organisatorische regelingen zijn;
- de andere directies ondersteunen bij hun management (HR, financiële en technische middelen);

- de personeelsmiddelen beheren;
- de naleving van de geldende wetgeving garanderen;
- Een gezonde relatie met de partners van de onderneming (klanten, administraties, financiële instellingen, leveranciers,...) waarborgen;
- zorgen voor een goede doorstroom van de informatie binnen de teams (interne communicatie).

De directie is georganiseerd rond vier clusters:

- Financiën, boekhouding, klantenbeheer en -relaties;
- Human resources;
- Ondernemingsleven;
- De werkplekken.

Ze wordt aangestuurd door een directeur, geassisteerd door een ondersteuningsteam en een team van polyvalente juristen die optreden in het kader van de verschillende thema's waarvoor de Directie verantwoordelijk is.

De Administratieve en financiële directie bestaat uit 48 vaste medewerkers.

DE ALGEMENE DIRECTIE/ DIRECTIE ONTWIKKELING

Aan het einde van 2018 werd beslist om de Algemene Directie en de Directie Ontwikkeling en Strategie samen te voegen tot één enkele directie: de Algemene directie/Directie ontwikkeling (DGD). Zowel hun functies als de opdrachten, doelstellingen en prioriteiten die ze nastreven waren zo nauw verwant dat een organisatorische samensmelting zich opdroeg.

De Directie ontwikkelt strategische richtsnoeren die dienstdoen als motor en ondersteuning voor de volledige Smart-groep. Ze houdt rechtstreeks verband met de rol en functie van de Afgevaardigd bestuurder, onder andere voor de volgende aspecten: het dagelijks bestuur van de groep en de uitvoering van de prioriteiten (strategisch oriëntatieplan Smart 2020, operationeel actieplan,...), de opvolging en samenhang van alle activiteiten, het vertegenwoordigen en aansturen van de verschillende bestuurs- en besluitvormingsorganen.

De Directie bestaat uit een team voor aansturing en voor ondersteuning waartoe personen behoren met uiteenlopende profielen, bekwaamheden en ervaring. Ze zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de verschillende strategische projecten die verband houden met de volgende zeven functies:

- het bestuderen en anticiperen van wijzigingen in de wereld van het werk en de productiemethoden voor goederen en diensten: "Studie/Analyse";

- het verstrekken van uitleg en informatie over het project en het beïnvloeden van instellingen om erkenning te krijgen en verandering teweeg te brengen: "Lobbyen";
- het in vraag stellen van de voorgestelde antwoorden en het bedenken van diensten die aangepast zijn aan de noden en diversiteit van de gebruikers/vennoten: "Ontwerp van diensten";
- Smart in een aantrekkelijk daglicht plaatsen en haar oplossingen laten erkennen zodat iedereen er voordeel uit kan halen: "Communicatie";
- het ontwerpen en uitvoeren van de strategische projecten van de coöperatie in overeenstemming met haar streven naar vernieuwing en ontwikkeling van economische alternatieven; "Strategische sturing";
- aan de hand van voorbeelden aantonen dat participatief en democratisch bestuur verenigbaar is met de grootte van het bedrijf: "Coöperatief leven";
- de aanwezigheid van Smart inzetten en versterken via verschillende ontwikkelingsmodellen: "Ontwikkeling".

De Algemene directie/Directie ontwikkeling bestaat uit 26 vaste medewerkers.

DE DIRECTIE OPERATIONELE DIENSTEN

De Directie operationele diensten is gericht op onthaal en begeleiding van de gebruikers van de tools bij de ontwikkeling van hun activiteiten. Het beroep van adviesverlener voor gebruikers is opgebouwd rond drie opdrachten:

- Introductie en ondersteuning bij de “Smart tools”. Aan de ene kant onderscheiden we de dagelijks gebruikte *beheertools*: de online-tools, evenals de relatie met de gebruikers, de financieringsmogelijkheden, ondersteuning door opleiding, enz. Aan de andere kant gaat het over *Smart als gemeenschap*: het participatieve bestuur, de evenementen, de netwerken, de sectoren.
- Begeleiding van gebruikers: er is individuele begeleiding met een opvolging op maat voor alle vragen of problemen die betrekking hebben op de administratieve situatie en de economische of strategische analyse van het project van de gebruiker. Daarnaast is er ook collectieve begeleiding (animatie van collectieven) om ervoor te zorgen dat alle vennoten over de juiste tools kunnen beschikken.
- Commercieel en prospectief, met focus op de markten van de vennoten maar ook die van Smart, meer bepaald de netwerken, sectoren, domeinen, gebieden die nieuwe opportuniteiten kunnen vormen om de aanwezigheid van Smart te versterken en/of zich afspelen op een plaats waar er behoeften zijn op het terrein.

67 —

Een team dat de Directie operationele diensten ondersteunt, waakt over de kwaliteit van de dienstverlening door de adviesverleners, met focus op:

- Het management van de teams van adviesverleners en administratieve teams die de gebruikers ondersteunen: organisatie, werkomstandigheden, opleiding, interne mobiliteit... Het moet erop toezien dat de operationele teams correct uitgerust zijn, zowel op het gebied van personeels- en financiële middelen, materiële middelen (werkpost, tools, werkomgeving...), als van vaardigheden (kennis, opleidingen, enz.).
- Reflectie en evolutie op het vlak van begeleiding van de gebruikers.
- Het updaten en de ontwikkeling van tools en procedures voor de vennoten en het vaste personeel (backoffice) door Smart.

Het team van de Directie operationele diensten bestaat uit 150 personen, waaronder 123 adviesverleners (80 in België en 43 in Frankrijk, gespreid over het hele grondgebied).

DE DIRECTIE VAN DE IT-DIENSTEN

De Directie van de IT-diensten vertoont een materieel aspect, waarbij een deel van het team verantwoordelijk is voor de infrastructuur en de technische componenten, en een software-aspect, dat behandeld wordt door het overige deel van haar medewerkers die instaan voor de IT-ontwikkeling. Twee verschillende aspecten, maar één duidelijke missie: het leven makkelijker maken voor allen.

In 2018 riep de Directie IT-diensten twee cellen in het leven met het oog op een meer transversale samenwerking.

Het team "Waarborg en kwaliteit" ondersteunt ontwikkelaars met het oog een betere kwaliteit van de ontwikkelde applicaties. Stroomopwaarts gaat het erom de "noden met betrekking tot de beroepen van de gebruikers" te vertalen naar scenario's voor ontwikkeling; stroomafwaarts moeten de uitgewerkte oplossingen dan weer getest worden.

De leden van deze cel zorgen ook voor de uitwisseling van nieuwe technologieën, praktijken of theoretische begrippen door middel van de "Slimme woensdagen", waarop alle leden van de Directie IT-diensten een onderwerp kunnen presenteren aan het hele team.

De cel "Projecten en Methodes" zorgt voor een connectie tussen alle medewerkers om de zichtbaarheid en transparantie van de activiteiten van de Directie te verzekeren. Ze creëert een maandverslag dat zowel de ontwikkeling van software betreft als andere opdrachten van de Directie (infrastructuur,

kwaliteit en waarborgen, methodiek...). Behalve deze communicatiefunctie, heeft de cel ook de ontwikkeling van de interne tools en de samenwerkingsplatforms op zich genomen. Ze maakt deel uit van een constante dynamiek ter verbetering van de interne processen van de Directie van de IT-diensten. Het meest recente initiatief bestaat uit de ontwikkeling en implementatie van een methodiek voor de sturing van projecten.

Infrastructuurwerkzaamheden

Deze initiatieven steunen geheel op de infrastructuur, deze uitgebreide en onzichtbare component van de Directie IT-diensten. Het team dat verantwoordelijk is voor deze basiscomponent heeft het mogelijk gemaakt bepaalde projecten te voltooien die van groot belang waren op het vlak van continuïteit van dienstverlening of gegevensbeveiliging.

Concreet gezien en per "bevoegdheid":

- Een DRP-plan (*Disaster Recovery Plan*): alle functies en gegevens opgeslagen in het gegevenscentrum van Sint-Gillis zijn nu overgebracht naar een tweede locatie (Evere). In geval van een defect of dienstonderbreking die verband houdt met de basisinfrastructuur, laat een procedure toe dat de dienst hersteld wordt via de secundaire infrastructuur.
- Hernieuwing van de serverruimte: de bestaande servers werden vernieuwd voor een betere dienstverlening.
- Veiligheidscertificaten (SSL): implementatie van veiligheidscertificaten op alle servers die onze leden software aanbieden.

- Netwerken in de Feronstraat: herstructurering en renovatie van de computerbekabeling in de gebouwen in Brussel.
- Technische documentatie: herziening van alle documenten die verband houden met de infrastructuur van de servers, het netwerk, enz.
- Plan voor de back-ups: hernieuwing van de apparatuur en herziening van de planning voor de beveiligingen.
- Logistiek: het IT-team heeft ook bijgedragen tot het vervangen van alle printers in België en heeft de kantoren in Brussel voorzien van een videoconferentiekamer.

De Directie van de IT-diensten heeft er ook voor gekozen, net zoals de

volledige organisatie van Smart, om een projectbeheer in te voeren volgens de principes van Prince2. Deze methodiek is een van de scharnieren die teams in staat stellen verschillende projecten naast elkaar tot een goed einde te brengen.

Met het oog op de ontwikkelingen die voor de gebruikers bestemd zijn, werd de Agile-methode aangenomen, die gebaseerd is op de Scrum-standaarden.

Het verschil en de complementariteit van deze twee assen zorgen ervoor dat op een meer efficiënte wijze gereageerd kan worden op verzoeken aan de Directie IT-diensten.

De Directie van de IT-diensten bestaat uit 37 vaste medewerkers.

69 —

DE COÖPERATIE DOEN STREVEN NAAR EEN DUURZAAM BEHEER VAN HAAR PERSONEELSMIDDELEN

De personeelsmiddelen zijn van essentieel belang voor het succes van de coöperatie. Smart besteedt een aanzienlijk deel van haar budget aan personeelsmiddelen. De aandacht gaat vooral naar vaardigheden, knowhow, creativiteit, enz.

In dat specifieke kader werkt de personeelsafdeling aan de ontwikkeling en het voortbestaan van de gedeelde onderneming, met respect voor de principes en waarden van de coöperatie: sociale vernieuwing, solidariteit, uitwisseling, ondernemerschap, sociale bescherming, economische efficiëntie, diversiteit en democratie.

Het is een bijzondere uitdaging voor deze afdeling: het implementeren van een beleid dat tegelijkertijd zekerheid verleent, een kader biedt en de focus plaatst op het nemen van ondernemingsrisico's.

In de praktijk vervult de afdeling dus de volgende rollen:

- de wettelijke en reglementaire implicaties in de onderneming verzekeren;



474
deelnemers aan
opleidingen

—



5840
uren
opleiding

—

- de betalingen van de lonen en aangiften voor sociale bijdragen garanderen;
- het management, de vennoten en werknemers tijdens de verschillende fasen van het personeelsbeheer adviseren: aanwerving, loopbaanontwikkeling, opleiding, bezoldiging, enz;
- zorgen voor de communicatie met betrekking tot het personeel;
- deelname aan het sociaal overleg;
- de veiligheid en welzijn op het werk verzekeren.

Om dit te bereiken, heeft de HR-afdeling in 2018 maatregelen getroffen die geleid hebben tot een nieuwe organisatie van haar diensten rond vier assen:

- dienst personeelsbeheer: toezicht op de werknemers, de lonen uitkeren en de sociale bijdragen aangeven, analyse en opvolging van personeelsmiddelen;
- loopbaanbegeleiding: ontwikkeling van het merk van de werkgever, aanwerving en integratie, opleiding;
- beheer en preventie van beroepsrisico's;
- administratieve HR-diensten.

De opleiding van vaste werknemers: een belangrijke investering

De begeleiding van de werknemers nam verschillende vormen aan in 2018:

- individuele opleiding, waarvoor erkende organisaties ingeschakeld werden voor hun expertise in gespecialiseerde domeinen (negen deelnemers voor 18 opleidingsdagen);
- collectieve opleiding: collectieve intelligentie, projectmethodiek Prince2, Office 365... (188 deelnemers en 23 opleidingsdagen);
- integratietraject voor de begeleiding van nieuwe medewerkers tijdens de eerste zes maanden van hun indiensttreding;
- coaching op individueel of collectief niveau, voor een betere organisatie van de teams, hun management of voor het opzetten van een bemiddeling (38 deelnemers voor 138 uur in totaal);
- acties voor preventie en veiligheid op het werk (70 deelnemers voor de EHBO-sessies);
- taalcursussen voor 12 deelnemers (vooral nieuwe collega's);
- de organisatie van drie seminars gericht op het beroep van adviesverlener van Smart (zowel Franse als Belgische adviesverleners), waarbij de tijd voor opleiding, uitwisseling en co-constructie benadrukt werd (145 deelnemers, d.w.z. alle adviesverleners op 7,5 dagen);

- vrijwillige opleiding buiten de werkuren, waarbij 12 werknemers opleidingen volgden bij erkende instellingen;
- individuele gesprekken, georganiseerd met de verantwoordelijke Opleiding op aanvraag van de werknemer. Hierbij gaat het erom de organisatie van een specifieke opleiding te plannen, of een beoordeling van vakbekwaamheid.

In 2018 kregen de vaste medewerkers van Smart 5840 uur opleiding.



Een bijzondere uitdaging voor de coöperatie: de opleiding van haar adviesverleners

In 2017 besloot Smart een ambitieus plan uit te voeren voor de opleiding van haar adviesverleners, zich bewust van de bijzondere status van dit beroep binnen een gedeelde onderneming.

Om dit te kunnen doen, moest eerst een referentiekader met vaardigheden voor adviesverleners opgesteld worden. Zowel de Belgische als de Franse teams namen deel. Het uiteindelijke resultaat werd voorgesteld in september 2018, na 11 maanden van intense werkzaamheden (vergaderingen over de methode, opleiding van deskundigen, overleg, analyse van de interviews, enz.).

Door middel van een co-constructieproject met alle teams adviesverleners (negen in België en zes in Frankrijk) konden vervolgens de opleidingsbehoeften geïdentificeerd worden om deze referentiecriteriën te behalen. Gedurende drie dagen co-constructie met elk team, geleid door de afdeling Opleiding en de Directie van de operationele diensten, maakten de adviesverleners zich het beroepsreferentiekader eigen en verdiepten zich in de vaardigheden die nodig zijn om hun werksituaties het hoofd te bieden.

In totaal namen 113 medewerkers deel aan de implementatie van het referentiekader, wat overeenkomt met 2375 uur opleiding.

In de lente van 2019 wordt er een opleidingsplan op maat van elk team opgesteld. De opleidingen zelf starten in de zomer van 2019.

Smart, een partner in uw buurt

Bij Smart is de lokale verankering en de nabijheid met haar vennoten doorslaggevend; de onderneming heeft 10 kantoren in België en 14 in Frankrijk. Hun adviesverleners begeleiden de vennoten niet alleen bij de ontwikkeling van hun activiteiten, maar animeren ook de gemeenschap, ontwikkelen partnerschappen, richten netwerken op en organiseren evenementen om de aanwezigheid in hun stad te verankeren. Door deze missies kunnen ze contacten leggen met talrijke economische en culturele partners. De volgende pagina's gaan in op de belangrijkste momenten tijdens hun jaar, evenals op enkele kerncijfers⁴.



IN FRANKRIJK



3330

nieuwe inschrijvingen



3027

actieve activiteiten

(die ten minste één document hebben aangegeven: factuur, contract, onkostennota)



IN BELGIË



6439

nieuwe inschrijvingen

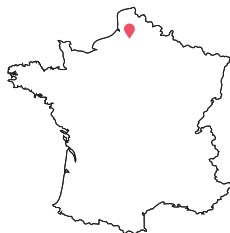


19 004

actieve gebruikers

(die ten minste één document hebben aangegeven: factuur, contract, onkostennota)

IN FRANKRIJK



1

adviesverlener

AMIENS

Het kantoor van Smart in Amiens verwelkomt en begeleidt haar vennoten bij *La Machinerie*, en biedt een gratis coworkingruimte en een *FabLab* aan, waarvan iedereen gebruik kan maken.



32

informatie-sessies

In 2018 heeft het kantoor talrijke bijeenkomsten georganiseerd ter bevordering van de uitwisseling van vaardigheden en opleiding, rond het thema commercialisatie en sociale netwerken. Verder heeft het ook informatiesessies georganiseerd in samenwerking met verschillende grootstedelijke culturele centra.



106

nieuwe inschrijvingen

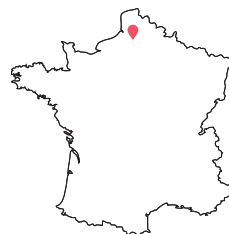
Tot slot neemt het kantoor ook deel aan ontbijtmeetings om de economische activiteit van de projectontwikkelaars in de verf te zetten. Smart neemt het hele jaar door deel aan de evenementen van *La Machinerie* en gaat spreken in het kader van projecten van opkomende ondernemingen. Het team nam deel aan programma's die gelanceerd werden door *La Machinerie* van GEN (*Grande École du Numérique* - school voor opleidingen in de digitale sector) en Starter.



108

actieve activiteiten*

Het partnerschap dat in 2016 met het interdisciplinaire festival *Festiv'art*, richt zich op het promoten van opkomende kunstenaars en stelt een administratieve oplossing voor voor het ontwikkelen van hun project.



1

adviesverlener

ARRAS

Het kantoor van Arras bevindt zich in een huis in de binnenstad, met 300 m² ter beschikking voor bijeenkomsten en opleiding, een coworkingruimte, zes individuele kantoren en ontspanningsruimtes.



14

informatie-sessies

In 2018 organiseerde het kantoor een hackathon in partnerschap met *Hubhouse* van de *Université d'Artois* en het bedrijf *Veolia* over het economische herstel van de buurt van Les Hauts de Saint-Aubert: een creatieve wedstrijd tussen projectontwikkelaars en studenten van de universiteit.



59

nieuwe inschrijvingen

In de zomer van 2018 zorgde het kantoor voor de sponsoring van de *Coopérative Jeunesse de Services d'Achicourt-Beaurains* (jongerencoöperatie voor dienstverlening). 15 jongeren van 16-18 jaar oud kregen een CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise - contract ter ondersteuning van een ondernemingsproject).



51

actieve activiteiten

Van de professionele bijeenkomsten die georganiseerd werden met de vennoten van de coöperatie vermelden we de *Repair Cafés*, die het hele jaar door plaatsvonden, deelname aan verschillende lokale evenementen zoals *Défi Créateur Actif*, de beurs *Rebond Cadres*, de *Raid de l'Emploi* (een tewerkstellingsinitiatief), of de dag van de Sociale en Solidaire Economie, georganiseerd door de het stadsbestuur van Arras.

* Onder actieve activiteiten verstaat men deze waarvoor minstens één document ingegeven werd in 2018.



1

adviesverlener



20

informatie-
sessies

37

nieuwe
inschrijvingen

24

actieve
activiteiten

BÉTHUNE

Het kantoor is ondergebracht in een gedeelde ruimte van de *Communauté d'agglomération de Béthune-Bruay, Artois Lys Romane* (CABBALR), die actoren op het vlak van creatie en lokale socio-professionele inschakeling onthaalt en ook onderdak verleent aan een callcenter. Omdat de agglomeratie een belangrijke rol speelt bij het verlenen van steun voor creatieve doelen, heeft het kantoor partnerschappen gesmeed met de stadsgemeenschap en haar talrijke verenigingen.

In 2018 werden in het kader van een economisch partnerschap 14 coöperanten van de *Coopérative Jeunesse de Bruay Labuissière* (een jongerencoöperatie) en 17 coöperanten van de *Coopérative Jeunes Majeurs* (coöperatie van meerderjarige jongeren) begeleid bij het ontwikkelen van hun activiteiten.

Het kantoor nam ook deel aan een event over 'incubatoren' in het Louvre Lens om zich voor te stellen aan toekomstige projectleiders en andere regionale en lokale partners, en het *Salon intercommunal de Mazingarbe* (intercommunale beurs), om de begeleiding van Smart voor projectontwikkelaars voor te stellen.



1

adviesverlener



29

informatie-
sessies

109

nieuwe
inschrijvingen

63

actieve
activiteiten

BORDEAUX

In januari 2018 opende Smart haar deuren in Bordeaux, binnen de co-working ruimte van La Girafe. Het kantoor ging partnerschappen aan met actoren zoals het *Maison de l'Emploi* ("Matinée de la création"), *Le Rocher de Palmer* (*Salon entreprendre dans la culture*), CRESS (Cultuur & Solidaire et Sociale Economie), *Krakatoa* (starterscentrum *La Pépinière*) en de Cluster Culturele Ondernemingen van Bordeaux.

Thematische workshops die in 2018 georganiseerd werden, gingen over het tijdsbeheer van de ondernemer en een introductie tot het *Business Model*. Verder waren er ook nog verschillende sessies en bijeenkomsten (13 in totaal), gericht op ondernemerschap.

1
adviesverlener



26
informatie-
sessies



139
nieuwe
inschrijvingen



92
actieve
activiteiten



CLERMONT-FERRAND

Het kantoor is lid van DAMIER, de cluster van ondernemingen die de muziek- en audiovisuele industrie vertegenwoordigen in de hele regio Auvergne en die als Territoriale Cluster voor Economische Samenwerking fungeert. Sinds vier jaar verwelkomt en begeleidt het team de projectleiders in een gedeelde ruimte samen met partners uit de sector van de sociale en solidaire economie. Het kantoor is voortdurend in ontwikkeling en wordt gekenmerkt door een groot engagement van de vennoten.

In 2018 hebben de adviesverleners talrijke professionele bijeenkomsten en workshops georganiseerd, evenals coöperatieve ontbijtmeetings en een verslag van de Belgische en Franse Algemene vergaderingen, geleid door adviesverleners en vennoten, alsook een bewogen debat en workshops omtrent de noden van de gebruikers. Verder heeft het team de tool "*annuaire de compétences*" (vaardigheidengids) geïntroduceerd. Het kantoor heeft ook deelgenomen aan de beeld- en muziekmarkt (marché de l'image et de la musique of MIMA) met een presentatiestand van Smart en de showcase van een kunstenaar.



10
adviesverle-
ners



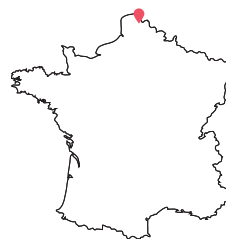
67
informatie-
sessies



708
nieuwe
inschrijvingen



686
actieve
activiteiten



LILLE (RIJSEL)

Het kantoor van Lille bevindt zich in het hart van LaGrappe, binnen de gedeelde ruimte van de cluster initiativesETcité.

Het kantoor van Lille organiseerde in 2018 meer dan honderd workshops, opleidingen, collectieve sessies en ontbijtsessies ter begeleiding van de vennoten bij de ontwikkeling van hun economische activiteiten. Het heeft de ontwikkeling van sectornetwerken gefaciliteerd met ondernemers uit eenzelfde activiteitensector (sector welzijn, duurzame ontwikkeling, communicatie en fotografie).

Het kantoor nam onder meer deel aan *Louvre Lens Vallée*, het openingsevenement voor de incubator van het Louvre Lens, de beurzen *Rebondir et Créer*, *Pictanovo*, *Entreprendre dans la culture* en *Culturalia*, het netwerkevent voor professionals uit de culturele en creatieve sector en projectleiders aan beide kanten van de Frans-Belgische grens.



5

adviesverle-
ners

25

informatie-
sessies

362

nieuwe
inschrijvingen

363

actieve
activiteiten

LYON

Historisch gezien heeft het kantoor van Lyon zich ontwikkeld samen met de coöperatie *La Terre est Ronde*, gespecialiseerd in culturele ontwikkeling. Smart Lyon huisde tot eind april 2019 binnen een groep van zeven structuren uit het culturele en kunstmilieu. Begin mei verhuisde het team naar *Hôtel 71*, een nieuwe culturele cluster in Lyon.

Het kantoor wordt momenteel geleid door vijf adviesverleners die ook instaan voor een permanentie in Grenoble met de *SCOP La turbine.coop* en in Dijon met *La Course Boutaric* (cluster van creatieve ondernemingen). Voor 2019 wordt de opening van een kantoor in Grenoble gepland.



2

conseillères



30

informatie-
sessies

324

nieuwe
inschrijvingen

181

actieve
activiteiten

MARSEILLE

Het kantoor van Marseille is gevestigd in de *Comptoir de la Victorine*, een voormalige luciferfabriek. Het werd daar ondergebracht sinds de oprichting in 2011 door *Les Têtes de l'art*, een vereniging voor artistieke bemiddeling en begeleiding.

Smart in Marseille heeft informatieborrels georganiseerd over de begeleidingsmogelijkheden die bestaan, een workshop "ervaringen van leden" en een *bilan participatif* het kader van *Smart In Progress* voor een veertigtal leden. Het kantoor werkt onder meer als partner met het Nationaal Ballet van Marseille, *Dispositif Saison 13* van het departement Bouches-du-Rhône, het MUCEM (Museum van de Europese en Mediterrane Beschavingen), en *Friche Belle de Mai* (kunstcentrum).

2
adviesver-
leners

24
informatie-
sessies

156
nieuwe
inschrijvingen

141
actieve
activiteiten



MONTPELLIER

Het kantoor van Montpellier is ingebed in de Halle Tropisme, een coöperatief project dat ontwikkeld werd in partnerschap met Illusion & Macadam, een bedrijf dat gespecialiseerd is in de begeleiding van projectontwikkelaars en ondernemers in de culturele sector, en dat een historische partner is van Smart.

Het heeft een nieuw team dat uit 2 adviesverleners bestaat. In de loop van het jaar heeft het team verschillende bijeenkomsten voor de vennoten georganiseerd ter bevordering van de deelname, het uitwisselen van ervaringen en mogelijke samenwerking tussen complementaire beroepen.

Het onderbrengen van het kantoor in de Halle Tropisme, die nu al bijna 180 creatieve ondernemers onthaalt, laat toe om in 2019 een nieuwe dynamiek te creëren.

2
adviesver-
leners

22
informatie-
sessies

193
nieuwe
inschrijvingen

166
actieve
activiteiten



NANTES

In Nantes ontvangt en begeleidt Smart haar vennoten op een gedeelde werkplaats. Het kantoor wordt gekenmerkt door een sterke aanwezigheid van werkgevers die hun sociaal beheer toevertrouwen aan de coöperatie en een geëngageerde gemeenschap die workshops organiseert voor de andere vennoten, bijvoorbeeld over collectieve intelligentie.

In 2018 heeft het team zich vooral verdiept in het thema mutualisering en delen van de middelen in een coöperatie voor de ondersteuning en beheer van creatieve projecten.



9
adviesverle-
ners



96
informatie-
sessies



861
nieuwe
inschrijvingen



547
actieve
activiteiten



PARIJS

Het kantoor van Smart in Parijs is gevestigd binnen FAR, een plaats die gewijd is aan de ondersteuning van culturele en creatieve projecten.

In 2018 heeft het Parijse team zes nieuwe adviesverleners verwelkomd. In het kader van de coöperatie en Smart In Progress, werden er driemaandelijks borrels georganiseerd en twee bijeenkomsten voor de audiovisuele sector. Op de agenda: netwerken, reflectie over audiovisuele tools, de implementatie van een uitwisselingsforum voor de leden en andere vennoten.

Het jaar was ook rijk aan evenementen zoals het *Forum Entreprendre dans la culture*, de JIMI (*Journée des Initiatives Musicales Indépendantes*), het salon voor muzikale producties, Smart-presentaties bij de partners (MAIF Social Club, 100 ECS...) en een tiental events buiten de muren: salons en opendeurdagen met optredens en presentaties door Smart over ondernemerschap in cultuur en het coöperatieve model voor zelfstandigen. Onder de belangrijke partnerschappen noemen we *Réseau Merci*, een netwerk van begeleiding voor cultureel ondernemerschap.



3
adviesverle-
ners



20
informatie-
sessies



219
nieuwe
inschrijvingen



243
actieve
activiteiten



RENNES

Het kantoor van Smart kende een sterke ontwikkeling in 2018. Een jaar van transitie en ontplooiing, door de versterking van het team en nieuwe projecten gericht op het ontwikkelen van de gemeenschap van vennoten. Een gedeelde werkplaats, voor het team en voor de vennoten, werd in het eerste trimester van 2019 in gebruik genomen. Dit was te danken aan het partnerschap met de activiteiten- en werkerscoöperatie Oxalis.

Het kantoor organiseerde discussies omtrent de behoeften en praktijken van de leden, de oprichting van een aankoopcentrale, evenals gespreksronden over de ontwikkeling van de "derde plaatsen".



2

adviesverle-
ners

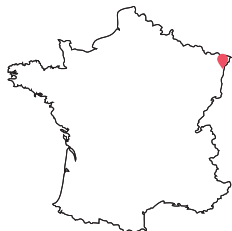
43

informatie-
sessies

210

nieuwe
inschrijvingen

179

actieve
activiteiten

STRAATSBURG

Het kantoor van Straatsburg wordt gekenmerkt door een grote aanwezigheid van kunstenaars en technici in de podiumkunsten. Het wordt geleid door twee adviesverleners die meer dan 40 informatiesessies georganiseerd hebben. In 2018 trad Smart op als partner en jurylid voor de *Hopl'awards*, waarbij culturele actoren uit de Elzas bekroond worden. Het kantoor heeft ook deelgenomen aan evenementen en bijeenkomsten zoals de crowdfunding Meetup van het Ulele-platform en de bijeenkomst inzake ondernemingen van de *Haute École des Arts du Rhin* of *HEAR* (Kunsthogeschool van het Rijngebied).



2

adviesverle-
ners

32

informatie-
sessies

246

nieuwe
inschrijvingen

222

actieve
activiteiten

TOULOUSE

Het kantoor van Toulouse is gevestigd in de lokalen van het Metronum, binnen de *cluster MaSphère* die zich richt op ondernemingen in de culturele en creatieve sector, waartoe ook Smart behoort. Het kantoor heeft, in partnerschap met *Imaginations Fertiles* (een "derde plaats" van de sociale en solidaire economie), een workshop georganiseerd via de 'agile'-methodes met het oog op de co-constructie van het programma met de vennoten.

Het team neemt regelmatig deel aan professionele bijeenkomsten (zoals het Regionale Forum voor de Sociale en Solidaire Economie), heeft borrels georganiseerd voor de vennoten en in samenwerking met *MaSphère*, voor de culturele en institutionele ondernemers van het muziekfestival *Siestes Electroniques*.

IN BELGIE



5

adviesverle-
ners

17

informatie-
sessies

389

nieuwe
inschrijvingen

939

actieve
activiteiten

ANTWERPEN

In Antwerpen neemt Smart twee met elkaar versmolten werkplekken in bij *De Winkelhaak*, een gedeeld gebouw voor creatief ondernemerschap dat gericht is op coworking en zich in de buurt van het centraal station bevindt. In 2018 werd het kantoor uitgebreid om de vennoten beter te kunnen opvangen en begeleiden.

Het kantoor heeft een sectornetwerk rond de grafische sector gelanceerd en begeleid en een nieuwe gemeenschap van geëngageerde vennoten samengebracht om te netwerken en samen te brainstormen. Het team heeft ook nieuwe informatiesessies ontwikkeld over het opstarten van een collectief en over de nieuwe procedures op het gebied van uitgaven en investeringen binnen een Activiteit.

In samenwerking met de vzw KOP (*Kunstenaars Ondersteunend Platform*), het DOP-platform, een vereniging ter ondersteuning van kunstenaars en VOKA, heeft het team informatiesessies opgezet over auteursrechten, sociale statuten, prijsonderhandelingen, enz. In de loop van het jaar werden er een tiental samenkomsten en evenementen georganiseerd.



3

adviesverle-
ners

32

informatie-
sessies

334

nieuwe
inschrijvingen

885

actieve
activiteiten

BERGEN

Het kantoor van Mons, in het *Centre de Création des Belneux*, blijft zeer veel gevarieerde profielen ontvangen. Zo ontmoeten vertalers, vroedvrouwen, sociale assistenten, regisseurs, ontwikkelaars en grafisch vormgevers elkaar tegenwoordig voor koffie of lunch in de grote vergaderzaal. Het kantoor van de *Comptoir des Ressources Créatives* van Mons werd er ook ondergebracht.

2018 werd gekenmerkt door talrijke evenementen, waaronder "*Mai 68/Mons 2018*", een project georganiseerd door de *Fondation Mons 2025* en het Smart-team. Met behulp van een visuele interpretatie over de 50ste verjaardag van mei '68, presenteerden drie fotografen hun visie op de wereld van het werk, de economische en sociale groei, de klassenstrijd, de arbeidsrelaties en de relatie tot de overheid.

Met het oog op een versterkte aanwezigheid van Smart binnen het ondernemingsleven van de regio, heeft het team deelgenomen aan bijeenkomsten georganiseerd door Creative Valley, zoals de '*breakfasts*' en de '*midis frigo*', om de ondernemers de kans te geven ervaringen uit te uitwisselen. Tijdens de '*Jours fous de l'économie sociale*', was het kantoor aanwezig bij het Mundaneum om er lokale actoren te ontmoeten.

41
adviesverle-
ners



296
informatie-
sessies

2660
nieuwe
inschrijvingen

9803
actieve
activiteiten

BRUSSEL

In Brussel deelt Smart haar werkruimtes met talrijke partners uit de sociale en solidaire economie, de coöperatieve wereld, en met creatieven van de *Brussels Art Factory*. De coworking ruimte KOP biedt plaats voor activiteiten, bijeenkomsten en uitwisselingen, en staat ter beschikking van de vennoten, vaste medewerkers en partners. Dit is waar vijf teams van adviesverleners de vennoten ontvangen en begeleiden.

In 2018 hebben de meer dan 40 adviesverleners bijna 300 informatiesessies georganiseerd (in het Frans, Nederlands en Engels); daarnaast hebben ze ook workshops en opleidingen gefaciliteerd. Verder heeft het team deelgenomen aan de territoriale ontwikkeling van Smart in de provincie Luxemburg door er opleidingen en workshops te organiseren. Het team is het sectornetwerk van 'opleiders' blijven faciliteren in samenwerking met de verantwoordelijke voor de opleiding en voor permanente vorming.

Op het gebied van de partnerschappen gingen we een samenwerking aan met de vereniging 'MANDJi' uit Benin. Doel was muzikanten en begeleiders van muzikale projecten op te leiden. Ook werd een partnerschap aangegaan met de activiteitencoöperatie Job Yourself, waardoor kandidaat-ondernemers zichzelf een loon kunnen uitbetalen via Smart terwijl ze bij Job Yourself de testperiode nog doorlopen.

3
adviesverle-
ners

25
informatie-
sessies

345
nieuwe
inschrijvingen

765
actieve
activiteiten



CHARLEROI

Het kantoor van Charleroi, dat zich in het hart van de stad bevindt, is gevestigd op de benedenverdieping van een mooi herenhuis en deelt de infrastructuur met een communicatiebedrijf op de tussenverdieping. Het team vormt partnerschappen, zowel in het domein van cultuur en creatie als met de actoren voor economische ontwikkeling van de regio.

In 2018 heeft het kantoor informatiesessies georganiseerd die specifiek gericht waren op de onkosten van freelancers, de tools van Smart en de coöperatie. Als partner van de Comptoir des Ressources Créatives van Charleroi, verwijst het kantoor de vennoten door naar lokale sectornetwerken, zoals de netwerken voor muziek, audiovisuele, ambachtelijke, fotografie-, mode- en illustratienetwerken.



2
adviesverle-
ners



33
informatie-
sessies

DOORNIK

Het kantoor heeft de deuren geopend in 2011 en bevindt zich in de coworkingruimte 'L'Esco', samen met andere actoren voor economische begeleiding zoals Progress, een bureau gespecialiseerd in de sociale economie, de activiteitencoöperatie Azimut en het *Agence de Stimulation Économique de Wallonie picarde* en *Entreprendre.wapi*.



203
nieuwe
inschrijvingen

Samen met de kantoren van Lille en Mons heeft Smart Doornik deelgenomen aan Culturallia, een ontmoetingsmoment tussen de economische en cultuurwereld, toegewijd aan grensoverschrijdende partnerschappen. Voor deze gelegenheid zijn de adviesverleners van drie kantoren samengekomen om negen leden van de coöperatie te begeleiden tijdens het congres. In 2018 heeft het kantoor een sectornetwerk rond communicatie opgestart. Smart en *Entreprendre.wapi* werken als partners samen met het oog op de economische begeleiding van de leden.



570
actieve
activiteiten



2
adviesverle-
ners



informatie-
sessies op
maat

EUPEN

Het kantoor van Eupen is ondergebracht in een gebouw dat gedeeld wordt met andere organisaties uit het lokale verenigingsleven (cultuur en éducation permanente). Het is twee dagen per week open op afspraak en hoofdzakelijk gericht op het Duitstalige publiek van de regio aan beide kanten van de grens.



36
nieuwe
inschrijvingen

In 2018 werd het kantoor versterkt met een tweede adviesverlener. Hierdoor kon het team ook inzetten op het lokale netwerk, kennismaken met instellingen van de Duitstalige gemeenschap (vakbonden, ADG – het arbeidsbureau van de Duitstalige gemeenschap, WfG – het bureau voor economische ontwikkeling, enz.), en deelnemen aan talrijke bijeenkomsten en collectieve begeleidingen in de Euregio Maas-Rijn. In het kader van de werkgroep KKW (Kunst und Kreativwirtschaft – Culturele en creatieve economie), trad Smart op als partner bij de reeks avonden getiteld "*How I met my idea*" waar projectleiders hun project konden pitchen op verschillende opmerkelijke plekken in de regio.



88
actieve
activiteiten



3

adviesverle-
ners

18

informatie-
sessies**GENT**

Sinds 2018 is het Gentse team in de binnenstad gevestigd in een nieuwe werkplaats waar de vennoten ook een vergaderzaal ter beschikking hebben.



321

nieuwe
inschrijvingen

Tijdens de Algemene vergadering van 2018 organiseerde het kantoor de workshop 'Let's connect' om netwerken tussen de vennoten te bevorderen. De workshop werd samen met drie vennoten van de coöperatie ontwikkeld. Naar aanleiding van dit evenement werd een Facebook-groep opgericht voor uitwisselingen tussen de vennoten.



750

actieve
activiteiten

Het kantoor heeft in 2018 deelgenomen aan het *Coöperantenfestival* van Coopkracht, de overkoepelende organisatie van coöperaties in Vlaanderen waar Smart lid van is. Het was een uitgelezen dag om kennis te maken met de Gentse coöperaties. Met Flanders DC heeft het team een opleiding georganiseerd over het bepalen van de juiste prijs en het onderhandelen met klanten.



2

adviesverle-
ners

22

informatie-
sessies**LOUVAIN-LA-NEUVE**

Het nieuwe kantoor van Smart in Louvain-la-Neuve, dat zich in het hart van de universitaire campus bevindt, biedt acht coworkingplekken, een kantoor en een vergaderzaal aan.



582

nieuwe
inschrijvingen

Voor de opening van de nieuwe ruimtes in 2018 werden de vennoten en partners uit de sociale en solidaire economie en lokale ondernemingen uitgenodigd voor een avond gevuld met presentaties, tentoonstellingen en proeven van lokale producten, een evenement dat georganiseerd werd in samenwerking met de vennoten van het kantoor.



1745

actieve
activiteiten



12
adviesverle-
ners



73
informatie-
sessies

LUIK

De kantoren van Smart in Luik bevinden zich op de *Quai des Tanneurs* langs de Maas. Smart neemt de benedenverdieping (onthaal en vergaderruimten) en de eerste verdieping in (kantoor en telefonische helpdesk), en deelt het gebouw met 15 andere collectieven, vzw's, labels, enz.



795
nieuwe
inschrijvingen

In 2018, heeft het kantoor de werkruimtes heringericht in overleg met de vennoten. Een belangrijk event was *'Step entreprendre'* vermeld worden, waarop het kantoor verschillende organisaties uit het Luikse heeft ontmoet die actief zijn op het gebied van begeleiding van autonome werknemers, en de deelname aan de *'Jours fous de l'Économie Sociale'* ('Dolle dagen van de Sociale Economie'), georganiseerd door Financité.



2580
actieve
activiteiten



6
adviesverle-
ners



35
informatie-
sessies

NAMEN

In de zomer van 2019 worden de kantoren van Namen ondergebracht naast het culturele centrum *"Les abattoirs de Bomel"*, waarbij nieuwe perspectieven en partnerschappen ontwikkeld worden en coworkingruimtes ter beschikking wordt gesteld van de vennoten.



478
nieuwe
inschrijvingen

In 2018, in het kader van het partnerschap met het festival *Beautés Soniques*, opgezet door het culturele centrum en dat opkomende creatieve talenten samenbrengt, heeft het kantoor de workshops *'Instantanés créatifs'* ('Creatieve snapshots') georganiseerd. Het kantoor werkt ook samen met de *Comptoir des Ressources Créatives*.



1324
actieve
activiteiten

Smart op internationaal niveau

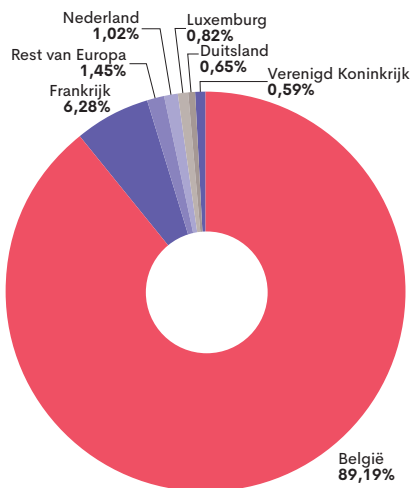
ACTIVITEITEN OVER DE GRENZEN HEEN

De internationale ontwikkeling van Smart vloeit rechtstreeks voort uit haar ondernemingsmodel, dat ook buiten België waar het ontstaan is, behoefte heeft aan erkenning. Kan men een model van sociale transformatie ontwerpen zonder het in een meer internationaal kader te plaatsen? De internationale dimensie is ook ingegeven door de behoefte en/of motivatie van de vennoten om hun activiteiten te ontwikkelen, alleen of in een netwerk, over de grenzen heen. Enkele cijfers illustreren dit.

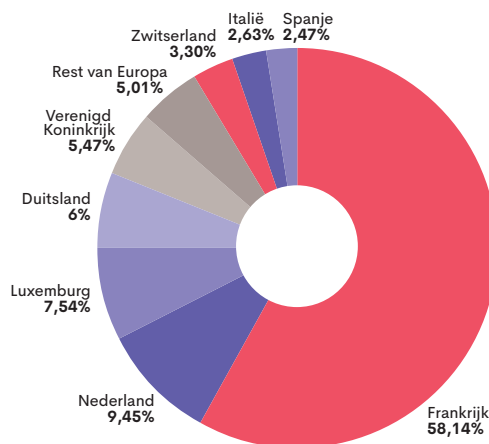
De bedragen die buiten België gefactureerd worden vertegenwoordigden in 2018 bijna 12% van de omzet van Smart (waarvan 10% van de totale netto omzet in Europa). 92% van de netto omzet die buiten België gefactureerd wordt (of bijna 18 miljoen euro) vloeit voort uit prestaties die verricht werden binnen de Europese Unie (inclusief het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland). De waarde van de prestaties die verricht werden voor opdrachtgevers in andere landen over de hele wereld bedraagt 1,3 miljoen euro, wat neerkomt op een toename van 15% in vergelijking met de netto omzet uit landen buiten de Europese Unie in 2017.

85 —

FACTURATIE VAN SMART BELGIË IN EUROPA
(% van de omzet)



**FACTURATIE VAN SMART BELGIË IN EUROPA
BELGIË NIET INBEGREPEN**
(% van de omzet)



Ook binnen Europa zijn niet alle landen gelijkwaardig: er bestaan duidelijk bevoorrechte relaties met West-Europa dat verantwoordelijk is voor 9% van de bedragen voor Europa (waarbij deze 9% overeenkomt met 85% van de netto omzet voor Europa, België niet inbegrepen). Verder springen vooral zeven landen in het oog:

- Frankrijk, dat op zichzelf een netto omzet vertegenwoordigt van 58% voor Europa, met België niet begrepen, of bijna 54% van de totale netto omzet (België niet inbegrepen);
- Nederland (9,5% van de Europese netto omzet);
- Luxemburg (7,5% van de Europese netto omzet) en het Verenigd Koninkrijk (5,5%) behoren tot de grootste partners in Europa.
- Ook Italië, Spanje en Zwitserland vertegenwoordigen tussen 2% en 3% van de Europese netto omzet.

Buiten Europa moet het belang van de Verenigde Staten opgemerkt worden. Het is het enige land buiten Europa dat bijna 3% van de totale netto omzet (België niet-inbegrepen) vertegenwoordigt.

Voor **Frankrijk vertegenwoordigen de in het buitenland gefactureerde bedragen** bijna 20% van de omzet van Smart in 2018 (of ongeveer 4,8 miljoen euro). 80% van de gefactureerde bedragen vloeien voort uit prestaties in Europa, wat neerkomt op een toename van 35% sinds 2017. De bedragen die aan andere landen (buiten Europa dus) gefactureerd werden komen overeen met 875 000 euro, wat neerkomt op een toename van 7,5% sinds 2017.

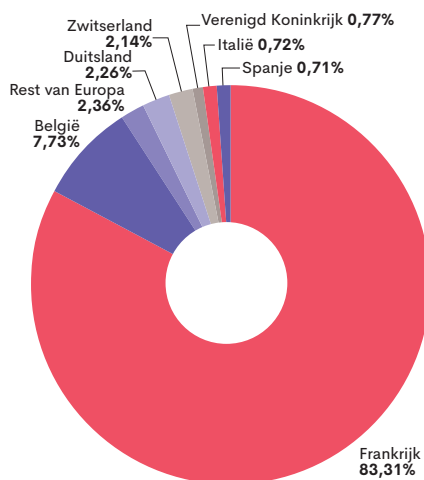
Onder de Europese klanten wordt vastgesteld dat België sterk aanwezig is (bijna 8% van de Franse omzet gegenereerd in Europa, wat neerkomt op 46% van de omzet met Frankrijk niet-inbegrepen). Duitsland en Zwitserland vertegenwoordigen ook aanzienlijke bedragen voor facturatie vanuit Frankrijk,

ten belope van 13% en 12% van de Franse netto omzet die gefactureerd wordt in Europa (Frankrijk niet-inbegrepen), wat neerkomt op iets meer dan 500 000 euro. Verder vermelden we ook de aanwezigheid van Italiaanse en Britse klanten, waarbij beide een aandeel van de netto omzet van bijna 4,5% vertegenwoordigen. Nog opvallender is hoezeer dit aandeel sinds 2017 gestegen is (toename van 110% voor Italië en 75% voor Groot-Brittannië).

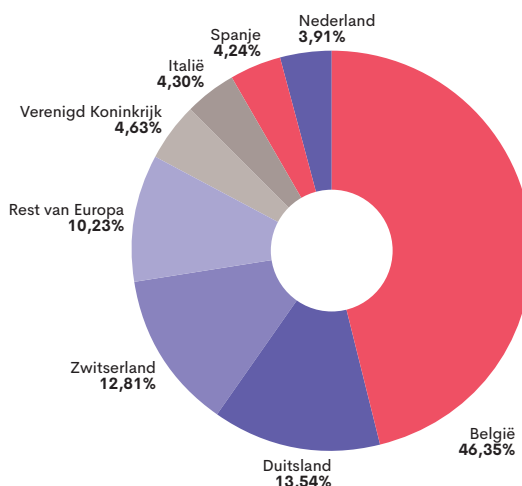
En net zoals in België kan men vaststellen dat buiten Europa de Verenigde Staten het land met de hoogste gefactureerde bedragen is. Het betreft het enige land dat bijna 3% van de gefactureerde bedragen vertegenwoordigt (Frankrijk niet-inbegrepen, of 158 000 euro).

87 —

FACTURATIE VAN SMART FRANKRIJK IN EUROPA
(% van de omzet)



FACTURATIE VAN SMART FRANKRIJK IN EUROPA
FRANKRIJK NIET INBEGREPEN
(% van de omzet)



EEN EUROPESE GROEP

In andere landen van de Europese Unie blijft Smart de organisaties ondersteunen waarvan de ontwikkeling direct geïnspireerd werd door het in België uitgewerkte model, telkens aangepast aan de specifieke kenmerken en het nationale kader van het land.

De ontwikkeling van een sociaal en regelgevend kader dat tegelijk de beveiliging en ontplooiing van professionele trajecten en de integratie van autonome werknemers in de arbeidsmarkt bevordert, moet haar succes inderdaad niet beperken tot België alleen. In dat opzicht is het belangrijk dat het model zich kan doen gelden door zich te bewijzen buiten de grenzen waarbinnen het tot stand kwam.

Verder is de internationale ontwikkeling ook een kans om het oorspronkelijke model met andere realiteiten te confronteren en tools te ontwikkelen die aangepast zijn aan de lokale omstandigheden. Het zou beperkend zijn de uitwisselingen die deze ontwikkelingen aandrijven als eenrichtingsverkeer te bestempelen: tools en diensten worden uitgewerkt en getest door een van de partners voor ze op een andere plaats aangenomen en gereproduceerd worden. We vermelden hierbij de arbeidsovereenkomst op lange termijn (of zelfs van onbepaalde duur) en de functie van de vennoot-ambassadeur, die de organisatie vertegenwoordigt naar de buitenwereld toe.

Overall wordt samenwerking tot stand gebracht met lokale organisaties die over het algemeen reeds verankerd zijn in de creatieve beroepssectoren en in de sociale economie.

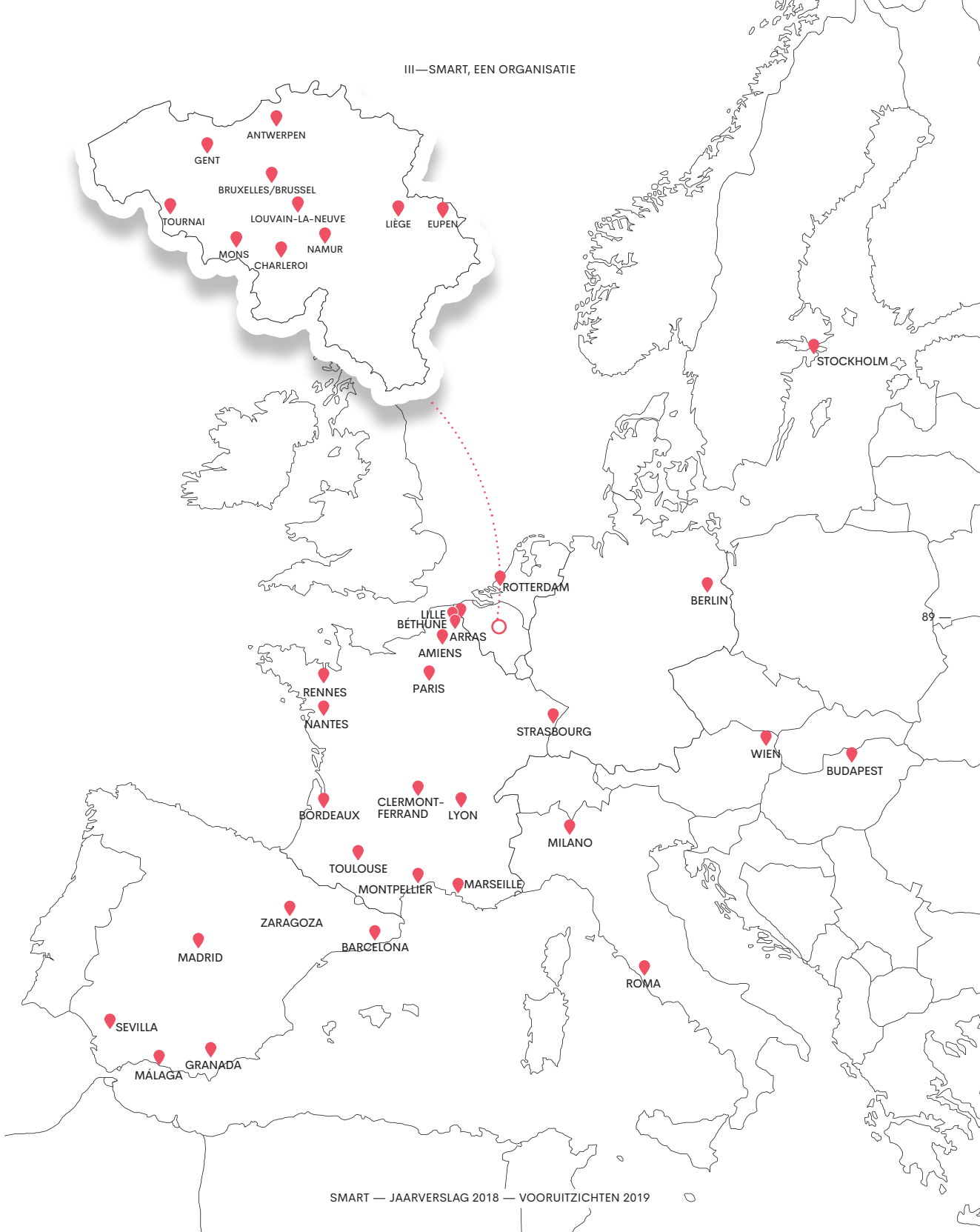
De negen actieve Smart entiteiten in Europa streven allen ontwikkeling na op hun eigen tempo. De nationale realiteiten zijn dan ook erg verschillend. Het wet- en regelgevend kader voor werk en sociale bescherming van de (freelance) medewerkers zijn een bevoegdheid die toegekend worden door de Lidstaten van de Europese Unie, op basis van de Verdragen. De sociale bescherming van de medewerkers werd dus niet aan een harmonisatie onderworpen en elk land past zijn regels meestal aan om deze zo goed mogelijk af te stemmen op de economische omstandigheden en het politieke gezag ter plaatse. Vaak gaat dit ten koste van het gezond verstand of zelfs van winsten die geboekt zouden kunnen worden door het bundelen van de middelen.

De tabel op de volgende pagina's geeft een overzicht van de staat van de verschillende projecten van Smart binnen de Europese Unie. Historisch gezien begon de internationale ontwikkeling in 2008 (eerst in Frankrijk).

Ook al is de groei over het geheel op schema voor het jaar 2018, met activiteitsniveaus die de voorspellingen van het voorgaande jaar evenaren of overtreffen, is dit ook een bijzonder jaar voor de ontwikkeling van verschillende partnerentiteiten.

Zonder in detail te treden, is het volgende overzicht bedoeld om de diversiteit van de onderliggende situaties te benadrukken, evenals het feit dat de ontwikkeling helemaal geen lineair parcours of rustige beweging is. Integendeel, ze is bezaaid met hindernissen en drempels die iedere keer opnieuw ingeschat, het hoofd geboden en vervolgens overwonnen of ontweken moeten worden.

III—SMART, EEN ORGANISATIE



	ITALIË	DUITSLAND	SPANJE	ZWEDEN
Naam	SMarIt Società Mutualistica per Artisti	SMarTDe	SMarItIb Cooperativa de Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales	SMarTSe AB
Rechtsvorm	Società Cooperativa Impresa Sociale	Association Coopérative	Cooperativa de Impulso Empresarial	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
Oprichting (jaar)	2013	2013	2013	2012
Operationeel sinds	jan 2014	dec 2015	mei 2013	nov 2012
DIENTEN				
Volledig administratief, boekhoudkundig en financieel beheer van activiteit en projecten:				
Voor fysieke personen	✓	✓	✓	✓
Voor rechtspersonen		✓	✓	✓
Voor zelfstandigen				✓
Garantiefonds bij niet-betaling	✓	✓	✓	✓
Betalingstermijnen	10de van de maand na de prestatie	7 dagen na de prestatie	10de van de maand na de prestatie	7 dagen na einde prestatie
Juridische bijstand	✓	✓	✓	✓
Mobiliteitshelpdesk 'Touring artists'		✓		
Beheerskost SMarT (zonder btw)	8,5%	7,0%	7,5%	6,5%
Aantal kantoren	2	1	6	1*
Omzet in 000€	2900	1300	7312	1565
Aantal gebruikers van de diensten/jaar	480	328	2 388	301

NEDERLAND	OOSTENRIJK	HONGARIJE	
Stichting SMartNL	Work SMartAt	SMartHu Non-profit Kft.	Naam
Stichting	Coöperatie	Bvba zonder winstoogmerk	Rechtsvorm
2013	2013	2014	Oprichting (jaar)
nov 2013	jan 2014	okt 2014	Operationeel sinds
DIENSTEN			
Volledig administratief, boekhoudkundig en financieel beheer van activiteit en projecten:			
	✓	✓	Voor fysieke personen
	✓		Voor rechtspersonen
✓			Voor zelfstandigen
✓	✓	✓	Garantiefonds bij niet-betaling
7 dagen na de prestatie	7 dagen na de prestatie	10de van de maand na de prestatie	Betalingstermijnen
✓	✓	✓	Juridische bijstand
			Mobiliteitshelpdesk 'Touring artists'
6,5%	7,5%	8,5%	Beheerskost SMart (zonder btw)
1	1	1	Aantal kantoren
na	1018	30	Omzet in 000€
20	760	60	Aantal gebruikers van de diensten/jaar

ITALIË

De sociale coöperatie Smart, operationeel sinds de zomer van 2014, is hier gevestigd in twee steden: in Milaan, waar het hoofdkantoor zich bevindt, en in Rome.

Een garantiefonds zorgt ervoor dat de leden hun lonen niet later ontvangen dan op de tiende dag van de maand die volgt op hun prestatie. Aan het eind van 2018 hadden de leden van Smart in Italië een totale omzet behaald van 2,9 miljoen euro (in vergelijking met 1,7 miljoen euro in 2017).

In de loop van 2018 werd vooral ingezet op de aanpassing en herziening van de procedures en werkwijzen binnen de organisatie. Deze poging tot standaardisatie was een noodzakelijke voorwaarde om het hoofd te bieden aan de niet-aflatende toename van het aantal inschrijvingen van leden, maar ook om de aanwezigheid van de niet-artistische beroepssectoren te verhogen. Het beoogde doel was een vlottere verdeling van de werklast tussen de adviesverleners. Dit leidde tot een betere efficiëntie, maar ook een verdieping van de vaardigheden in verschillende thema's: het beoordelen van de sociale impact van Smart, de juridische kwesties, veiligheid, opleiding en interne communicatie, de partnerschappen, de relaties met de klanten, en het animeren van de ledengemeenschap.

In 2018 werden bijeenkomsten georganiseerd naar aanleiding van de publicatie van het boek van Sandrino Graceffa, *Rifare il mondo... del lavoro*.

Un'alternativa alla uberizzazione dell'economia" over de bescherming van freelance-medewerkers. Deze in 2017 opgestarte tournee werd verdergezet naar steden zoals Trente, Milaan en Firenze.

Onder de partnerschappen en evenementen die in 2018 ontwikkeld werden, vermelden we:

- *Fondazione Ordine degli Architetti Milano la sede della Fondazione e con la sua collaborazione abbiamo organizzato*, waarmee we het evenement "Works In Progress" organiseerden ter gelegenheid van de *European Freelancers Week*.
- Bocconi University: de prestigieuze economische universiteit van Milaan. Smart nam deel aan het project "Dai un senso al profitto" (Je winst zinvol maken), dat bestemd was voor enkele van de beste studenten van de universiteit, die vervolgens konden stagelopen bij Smart.
- Multiverso Coworking waarmee we verschillende initiatieven ondernamen, waaronder het Smart - loket (maandelijkse informatiesessies) dat in Firenze geopend werd.
- Uniser is een coöperatie die Europese financiering geniet en een soort Erasmus-systeem opgezet heeft voor studenten die stagelopen. Uniser heeft een beroep gedaan op Smart om deze medewerkers maximale sociale bescherming te bieden zodat ze niet in de val lopen van platformen zoals Foodora (of Take Eat Easy in België).

— Music Innovation Hub is een incubator voor opkomend talent op muzikaal gebied, waarmee Smart een partnerschap gesloten heeft in het kader van het internationale festival dat in Milaan door deze *hub* georganiseerd wordt.

Tot slot, van alle opmerkelijke evenementen waaraan Smart in 2018 in Italië heeft deelgenomen, vermelden we nog de volgende:

Buone Pratiche del Teatro (goede praktijken voor dans en theater), *Storie del possibile* (voorbeelden van "alternatieve en transformatieve" economische modellen), *Forum Nazionale del Terzo Settore* (opleiding voor de bestuurders van de derde sector), *Works in Progress* (evenement van de European Freelancers Week), en het *Linecheck Music Festival* (combineert festival en professionele bijeenkomst op het gebied van internationale productie).

DUITSLAND

In Duitsland bestaat Smart sinds eind 2015 uit een coöperatieve vennootschap die gevestigd is in Berlijn. In 2018 werd door de activiteit van de leden een sterke groei van de omzet opgetekend, van 400 000 euro in 2017 naar 1,3 miljoen euro. Tegelijkertijd verdubbelde het aantal vennoten van 162 tot 328 in de loop van dezelfde periode.

93 —

Door deze evolutie werd het noodzakelijk om het begeleidingsteam onder te brengen op nieuwe plaatsen met voldoende capaciteit om de vennoten te ontvangen. Daarnaast moesten ook de werkmethoden volledig herzien worden om beter te beantwoorden aan de vraag.

In de loop van het jaar werden nieuwe vormen van arbeidsovereenkomsten (van onbepaalde duur) getest en toegepast. Deze werden in het leven geroepen om nieuwe doelgroepen (docenten, opleiders, enz.) te bedienen en om adequate formules te vinden die hen toegang verlenen tot de btw-regelingen voor deze categorieën van werknemers. Dit type van dienstverlening is grotendeels gebaseerd op de Belgische entiteit Verenigde Opleidingen.

De informatiesessies worden wekelijks georganiseerd (wisselend in het Engels en het Duits) waaraan 10 tot 20 personen per sessie deelnemen. Er werden voor de leden specifieke sessies bv. over de belastingaangifte georganiseerd.

Smart in Duitsland zet haar partnerschappen en advies verder voor de 300 kunstenaars die begeleid worden in het kader van de helpdesk *"Touring Artists +"*. De begeleiding richt zich specifiek op de mobiliteit van professionals in de creatieve sector in Duitsland. Voor

dit project, gefinancierd door de Duitse minister van cultuur, wordt samengewerkt met de *International Association of Art* (IGBK) en het *International Theatre Institute* (ITI).³

Verder werd een partnerschap aangegaan met SUPERMARKT, de organisatie die werkplaats waar Smart zich pas gevestigd heeft, beheert. Zij organiseren geregeld evenementen over digitale geletterdheid en economische alternatieven.

Smart werd uitgenodigd haar model voor te stellen bij de stichting Friedrich-Ebert-Stiftung (verbonden met de Duitse sociaaldemocratische partij, de SPD) en de Hans-Böckler-Stiftung (verbonden met de nationale bond van vakverenigingen).

Onder de evenementen en conferenties van 2018, onthouden we:

In Berlijn, *Digital Capitalism 2018*, *Women, Wine & Wealth*, *Freelance Fridays* (met Kontist), *Pop-Kultur Nachwuchs* (seminarie voor jonge professionele muzikanten door het Ministerie van Cultuur en Europa van de stad Berlijn), *Music Pool Berlin*, een presentatiestand bij de conferentie "*Support Your Local Culture*" inzake diversiteit, verzelfstandiging en uitwisseling (georganiseerd door Kulturprojekte Berlin op de Werkstatt der Kulturen), *the Most:Wanted Conference* (beknopte consultaties voor professionals uit de muziekwereld), en conferenties van de creatieve industrieën *Neukölln Kreativ Kongress*. Smart heeft ook de organisatie van de Freelancer Week in Berlijn ondersteund.

SPANJE

Op het Iberisch schiereiland ontwikkelt Smart zich op basis van een netwerk van kantoren, waarvan de belangrijkste zich in Sevilla, Madrid en Barcelona bevinden. Deze kantoren nemen ook een deel van de activiteiten op zich die in de steden Cádiz, Granada, Málaga en Zaragoza ontwikkelen.

Juridisch gezien heeft Smart het statuut van *Cooperativa de impulso empresarial* aangenomen, dat gebaseerd is op de activiteiten- en werkerscoöperaties in Frankrijk. Verder bestaat ze uit een aantal organisaties (meestal ook coöperaties) die verband houden met activiteitendomeinen

die nauw verwant zijn aan de kernactiviteiten van Smart (risicobeheer en -preventie, opleiding, uitzendwerk voor werksituaties met een band van ondergeschiktheid).

In 2018 werden coöperaties die autonome werknemers diensten aanbieden, onderworpen aan een reeks sociale en fiscale inspecties. Tot op vandaag werd geen enkele vennoot van de coöperatie, noch van andere entiteiten van Smart in Spanje in beschuldiging gesteld op basis van deze inspecties. Toch moet vastgesteld worden dat de coöperaties een aanzienlijk deel van hun gebruikers verloren zijn, wat de activiteit van Smart niet onberoerd liet.

³ Zie ook: Marie Reiter, *Qui veut voyager loin a besoin de structures*, online-editie op de website van Smart, 2015.

Haar omzet kende een scherpe daling, van 10,3 miljoen euro in 2017 naar 7,3 miljoen euro in 2018. Hierdoor was het noodzakelijk de diensten te reorganiseren en herstructureren, met het oog op een voortgezet kwaliteitsvol aanbod voor onze gebruikersgemeenschap.

De Financiële Directie, die in 2017 voor het geheel van de entiteiten opgericht werd, blijft verderwerken aan het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening en het financieel beheer, waaronder de inning van schuldvorderingen. De organisatie van lokale comités door het kantoor heeft het mogelijk gemaakt de vennoten op meer regelmatige basis advies te verlenen over kwesties omtrent organisatie en strategie.

De diagnose voor 2019 lijkt erop te wijzen dat de groeidoelstellingen bereikt kunnen worden dankzij een verbeterde communicatie en de implementatie van tools om bepaalde administratieve procedures te automatiseren, de taken van de adviesverleners te vereenvoudigen en de vennoten meer autonomie te geven.

Er werden opleidingen en uitwisselingen opgestart met Smart in België. Ze zijn gericht op het voltallige personeel van Smart Ibérica (een veertigtal personen) en spreiden zich over twee jaar (2018 en 2019). Het doel is de kennis te vergroten en praktijken en manieren van organiseren uit te wisselen zodat de werkwijzen van de vaste medewerkers van Smart in Spanje en België beter op elkaar afgestemd raken.

95 —

ZWEDEN

In Zweden is het enige kantoor van Smart gevestigd in Stockholm. In 2018 werd een partnerschap opgericht met Coompanion, een organisatie die startups ondersteunt op het gebied van de sociale economie en over 25 kantoren beschikt die verspreid zijn over het hele grondgebied. In overeenstemming met de voorwaarden van het partnerschap, verwijst Coompanion personen die hun onderneming willen opzetten onder de vorm van een coöperatie door naar Smart. Het Zweedse team begeleidt hen bij het opstarten van hun onderneming.

Smart heeft meer zichtbaarheid verworven en de toegang tot haar diensten is toegenomen dankzij deze samenwerking en de informatiesessies die georganiseerd worden in de scholen, *hubs* en starterscentra in verschillende steden van het land (Göteborg, Malmö, Eskilstuna, Uppsala, Umeå).

Onder de belangrijke evenementen waaraan Smart in de loop van het jaar heeft meegewerkt, zijn de volgende een vermelding waard:

- het *Gothenburg Film Festival*;
- de *Folk och Kultur national convention for culture*;
- de *Almedalen national convention for politics*;

— de *European Freelancers Week*.

In Zweden heeft Smart sinds 2014 haar aanbod verruimd met de introductie van de tool 'Activiteit'. In 2018 is de coöperatie gestart met het ontwikkelen van een dienst voor de begeleiding van meer complexe projecten, vaak gefinancierd door de openbare sector en waarvan het subsidiebeheer werd toevertrouwd aan Smart.

Verder sloten een tiental gebruikers een arbeidsovereenkomst van onbepaalde duur.

Bijna dertig leden hebben functies getest in het kader van de ontwikkeling van een nieuwe IT-tool. De inzet van deze tool en het opstarten van een proces dat gebaseerd is op de aanpak van *Smart In Progress* zijn uitdagingen waaraan de organisatie in de loop van 2019 het hoofd zal moeten bieden.

NEDERLAND

De evaluatie van Smart in Nederland in 2017 leidde tot een opschorting van de activiteiten in dit land. Sindsdien zoekt het Nederlandse team dat instaat voor de ontwikkeling, in samenwerking met de directie van Smart in België, naar een alternatief, mogelijk met andere lokale organisaties, om de toegang tot de sociale bescherming voor freelance-medewerkers in alle sectoren te verbeteren. Dit onderzoek werd verdergezet in de loop van 2018.

De volgende initiatieven en bijeenkomsten vonden plaats:

— *CERA Coop Event*, Leuven, netwerkvorming en gesprekken met de partners uit de wereld van de coöperaties; ook uitwisseling met de *National Dutch Assembly of Coops*;

— Uitwisseling met de internationale partners (Smart Frankrijk, België en Duitsland);

— *Kennisfestival Utrecht*, waarbij het centrale thema: "*De Slimme Stad*", vooral de nadruk legde op kunstenaars onder het freelance-stelsel;

— Bezoek aan Utrecht en het *CASCO House of commons* (Erik Uitenbogaerd), met het oog op mogelijke samenwerking in de toekomst (kantoren, conferentieruimten, netwerken, enz.);

— Informatiesessie voor freelancers in Rotterdam (*Hoe freelance werk in Nederland organiseren?*);

— Ontmoeting met *Square Amsterdam*, met het oog op mogelijke samenwerking met een coöperatie voor ondernemers uit de creatieve sector;

— Ondersteuning bij de conferentie "*Reshaping Work*".

OOSTENRIJK

In Oostenrijk is de coöperatie “*SmartAT e.Gen*” operationeel sinds 2015. Haar kantoren zijn in Wenen gevestigd. Sinds september 2018 geven de adviesverleners informatiesessies in andere steden (Salzburg, Graz, Innsbruck) en, afhankelijk van de interesse, wordt dit initiatief verdergezet.

De coöperatie beheert een online portal gewijd aan de mobiliteit van professionals uit de creatieve sector (*Mobility Infoportal & Helpdesk*). Een informatiepunt verleent gepersonaliseerd advies en begeleiding op het gebied van mobiliteit. Het dienstenaanbod van de coöperatie zorgt ervoor dat freelancemedewerkers en verenigingen hun projecten vlot kunnen beheren. Eind 2018 telde Smart in Oostenrijk niet minder dan 450 gebruikers, voor een gefactureerd volume van een miljoen euro (600 000 euro in 2017). De organisatie blijft gestaag aan dit tempo verder groeien.

Een nieuwe vorm van arbeidsovereenkomst (*labour leasing*) werd getest in de loop van 2018 en zal in 2019 toegepast worden. Het is bedoeld voor medewerkers uit de theatersector, die onder een specifieke wetgeving vallen (*Theaterarbeitsgesetz*).

In de loop van 2018 heeft Smart deelgenomen en/of bijgedragen aan de volgende evenementen:

- *Kunst Kontexte Wissen und Geschlecht in Musik*Theater* Film* MDW*;
- *Algorithmic Management Designing Systems which promotes human autonomy* (internationale conferentie);
- *Challenging the Content. Content made in Europe in the digital economy, European conference*;
- *Social cooperatives - international School Federosolidarieta* (Napels);
- *Diplom in der Tasche was nun? MDW*.

Smart Oostenrijk heeft ook de *European freelance week* ondersteund met een sessie inzake mobiliteit, die plaatsvond in de *impact hub* van Wenen: “*Soft landing, hard facts: Work the globe: Solutions for freelancers in Austria, the EU and worldwide*”

Tot slot beheert de coöperatie een online portal inzake mobiliteit (www.smartatmobility.com) waartoe diensten behoren die aangeboden worden in het kader van de *Helpdesk Mobility*. Niet minder dan 150 individuele bijeenkomsten en een sessie voor een internationale kunstklas voor vluchtelingen vonden plaats in 2018. Deze activiteiten zullen in 2019 verdergezet worden. Het project werd gefinancierd door de afdeling kunst van het bureau van de Oostenrijkse kanselier, ten bedrage van 40 000 euro, beheerd door de vereniging *Work Smart*.

HONGARIJE

De activiteiten van Smart in Boedapest startten eind 2014. In 2018 streefde de organisatie ernaar meer zichtbaarheid te verwerven bij gebruikers, klanten en partners.

Smart is een zeer kleine organisatie in Hongarije (twee vaste medewerkers) die haar leden toch een vrij complete dienstverlening aanbiedt op het vlak van

contractbeheer en Activiteiten, en die een loongarantiestelsel biedt.

Het totale bedrag voor facturatie van de gebruikers blijft beperkt. Eind 2018 bedroeg dit bedrag 27.000 euro, bijna hetzelfde als het jaar ervoor.

In 2018 werden partnerschappen gesloten met een tiental organisaties die werkzaam zijn in uiteenlopende sectoren (fotografie, schone kunsten, theater, vertaling, journalistiek, enz.).

INTERESSE BUITEN EUROPA

Het model wekt ook nieuwsgierigheid en interesse op buiten Europa.

In Marokko, bij voorbeeld, wordt de ontwikkeling van Smart nog steeds onderzocht. In 2018 vonden bijeenkomsten plaats met Elisabeth Bost, pionier van de activiteiten- en werkerscoöperaties in Frankrijk en haar partner, Saïd Ramli, oprichter van de *Coopérative des Entrepreneurs Solidaires* (CES - Coöperatie van Solidaire Ondernemers), die opgericht werd in El-Jadida, om meer informatie te geven over het Smart-model en het bij lokale instellingen en actoren voor te stellen.

In oktober 2018, werd Smart uitgenodigd in Montreal, Canada, voor een seminarie met autonome werknemers om de coöperatie voor te stellen en te brainstormen over uiteenlopende onderwerpen (de nieuwe vormen van ondernemen, de uitdagingen op het vlak van sociale bescherming, enz.). Dit seminarie vond plaats naar aanleiding van contacten die reeds vanaf 2017 gelegd werden met de coöperatie Desjardins, in samenwerking met een lokale consultant, Stéphanie Guico.

In juni 2018 werd Smart door Mercury Cooperative in Australië uitgenodigd om deel te nemen aan de conferentie "Coops NSW Conference 2018" van de UTS Business School Sydney. Dit was een gelegenheid om een uiteenzetting te geven over het Smart-model en de draagwijdte ervan in Europa. Tijdens deze trip werden verschillende workshops georganiseerd om vakverenigingen, beleidsmakers en actoren op het vlak van de sociale economie een beter idee te geven van de door Smart geïmplementeerde oplossingen voor autonome werknemers en platformmedewerkers.

Als actief lid van het consortium *Platform Cooperativism* dat voortvloeit uit een initiatief van de New School of New York, woonde Smart de jaarlijkse bijeenkomst van deze beweging bij. Deze vond plaats in Hongkong in oktober 2018 en vormde de gelegenheid voor de officiële start van de beweging *PlatformCoop Asia*, een initiatief van Jack Qiu, professor aan de Universiteit van Hongkong. De beweging streeft ernaar de digitale economie een meer ethische basis te geven, zowel in de ontwikkeling van de software als van de hardware. Ze besteedt bijzonder veel aandacht aan de werkomstandigheden van medewerkers in de platformeconomie en een betere verdeling van de waarde die hierdoor gecreëerd wordt.

Op uitnodiging van de Federatie van Koreaanse werkerscoöperaties heeft Smart samen met Cicopa en de Internationale Coöperatieve Alliantie, uiteenzettingen gegeven over de toekomst van het werk op conferenties in Seoel en in Daegu (12 en 13 juli). Daarnaast gaven we twee workshops voor freelancers. Het project van Smart werd zeer positief onthaald en verschillende partners toonden zich geïnteresseerd om de volgende stap te zetten en een aanpassing van Smart uit te werken aangepast aan de context in Korea.

Partners

Smart knoopt partnerschappen op lokaal, nationaal of internationaal niveau aan met actoren uit de academische, economische, culturele of politieke sfeer. De strategie bestaat eruit sterke allianties te ontwikkelen en een ecosysteem van actoren te vormen waarmee Smart gemeenschappelijke doelen en objectieven nastreeft, en te onderzoeken op welke vlakken ze elkaar aanvullen. Verder richt de coöperatie haar partnerschappen vooral op het belang van haar vennoten.

In de afgelopen jaren heeft Smart partnerschappen gesloten met 250 particuliere en openbare actoren, zowel in Frankrijk als in België. Het spreekt voor zich dat deze kostbare samenwerkingen een belangrijke rol gespeeld hebben in haar ontwikkeling. De lijst van partners is te lang om op te noemen. Hieronder wordt in meer detail verwezen naar de partners die de ontwikkeling begeleidde van bepaalde kernprojecten in 2018.

Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA), Cecop/Cicopa, Coops Europe:

Smart is zeer actief betrokken binnen deze instanties (deelname aan de Algemene vergadering van de ICA in Buenos Aires in oktober 2018) en de werk- en discussiegroepen (creatie van een think tank van verschillende coöperaties) van deze organisaties die, elk op hun eigen niveau, het coöperatieve model verdedigen en ontwikkelen in Europa en overal ter wereld.

Bigre! : In Frankrijk hebben Smart, Coopaname, Oxalis, GrandsEnsemble en Vecteurs Activités zich verenigd om deze eerste werkersmutualiteit (*mutuelle de travail associé*) tot stand te brengen. In dit kader wordt de jaarlijkse "Bigre Rencontre!"-bijeenkomst eind augustus in Sète georganiseerd: het wordt een week van uitwisselingen, opleiding en vergaderingen.

Het Centre Socialiste d'Éducation Permanente (CESEP) en de Université Catholique de Louvain (UCL):

In 2017 en 2018 hebben Smart, het Cesep en de UCL een overeenkomst gesloten die geleid heeft tot een sociologisch onderzoek: "*Praktijken en organisatie van democratisch werk bij Smart*". Deze drie actoren besloten hun overeenkomst te verlengen voor 2019 en 2020 aan de hand van verschillende projecten naar aanleiding van dit onderzoek en in overeenstemming met het strategische project van Smart.

Coopcity: Deze organisatie, die reeds aanwezig is in de bedrijfsruimtes van Smart sinds 2016, begeleidt de innovatieve projecten in de sociale economie en werkt aan de ontwikkeling van een ecosysteem dat sociale vernieuwing aanmoedigt. In de gedeelde werkruimtes van Smart organiseert ze ook regelmatig creatieve en inspirerende evenementen en biedt ze de vennoten van Smart opleiding aan.

Coopkracht: Smart is lid van deze overkoepelende vereniging van coöperaties in Vlaanderen. Er worden regelmatig evenementen georganiseerd naar het voorbeeld van het congres “*Let it Coop*” in oktober 2018.

Culture et Démocratie: Deze vereniging voor permanente vorming is een platform voor reflectie, observatie, uitwisselingen en bewustmaking op het vlak van cultuur en democratie. Behalve sporadische samenwerkingen, delen deze vereniging en Smart een documentatiecentrum dat gespecialiseerd is in vraagstukken inzake cultuur en de wereld van het werk.

Illusion & Macadam: Smart nam actief deel aan de financiering van de Halle Tropisme waarvoor de werkzaamheden eind 2018 voltooid werden. Deze 4000-m²-grote gedeelde ruimte, die beheerd wordt door Illusion & Macadam, is een smeltkroes van actoren uit de creatieve sector in Montpellier. Het kantoor van Smart is er voortaan gevestigd.

InitiativesETcité: Deze coöperatieve vennootschap in Frankrijk bestaat uit bedrijven voor plaatselijke duurzame ontwikkeling van beroepen in de adviesverlenende, educatieve en communicatiesector. De partner is volop betrokken bij het project voor de creatie van een nieuwe gedeelde werkplaats in Lille, de Saint So Bazaar. Verder heeft ze ook een starterscentrum ontwikkeld voor sociaal vernieuwende ondernemingen (Evident!).

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest:

Smart leidt het project *Platform Coop Brussels* in samenwerking met **Febecoop** (promotie en verspreiding van het coöperatieve model en de coöperatieve principes) en **SAW-B** (bevorderen van een meer solidaire economie). Deze laatste werken regelmatig samen met Smart aan andere thema's (deelname aan het proces van Smart In Progress, opleiding en permanente vorming).

Microstart: Deze organisatie is actief op het gebied van microkredieten en werkt samen met Smart aan de implementatie van tools voor microfinanciering die specifiek gericht zijn op de behoeften van de vennoten.

Pour La Solidarité (PLS): is een onafhankelijke Europese Think & Do Tank, waarmee Smart projecten ontwikkelt en regelmatig studies uitgeeft over gemeenschappelijke thema's: de sociale en solidaire economie, maatschappelijke rechten, enz..



ANTWERPEN

+32 (0)3 226 21 08
antwerpen@smart.coop
Lange Winkelhaakstraat 26
2060 Antwerpen

BRUXELLES

Rue Coenraetsstraat 72
1060 Bruxelles — Brussel

Cinq équipes pour un service de toutes les couleurs

GREEN

+32 (0)2 543 77 14
bruxellesgreen@smart.coop

PURPLE

+32 (0)2 543 77 13
bruxellespurple@smart.coop

YELLOW

+32 (0)2 543 77 15
bruxellesyellow@smart.coop

BLUE

+32 (0)2 543 77 12
bruxellesblue@smart.coop

TURQUOISE

+32 (0)2 543 77 11
bruxellesturquoise@smart.coop

CHARLEROI

+32 (0)71 58 52 41
charleroi@smart.coop
Boulevard Audent 18
6000 Charleroi

EUPEN

+32 (0)474 74 50 02
eupen@smart.coop
Chudoscnik Sunergia
Rotenbergplatz 19
4700 Eupen

GENT

+32 (0)9 233 51 90
gent@smart.coop
Sint-Salvatorstraat 18 bus 102
9000 Gent

LIÈGE

+32 (0)4 342 71 15
liege@smart.coop
Quai des Tanneurs 2
4020 Liège

LOUVAIN-LA-NEUVE

+32 (0)10 24 55 10
louvainlaneuve@smart.coop
Place de l'Université, n°4 - 1^{er} étage
1348 Louvain-la-Neuve

MONS

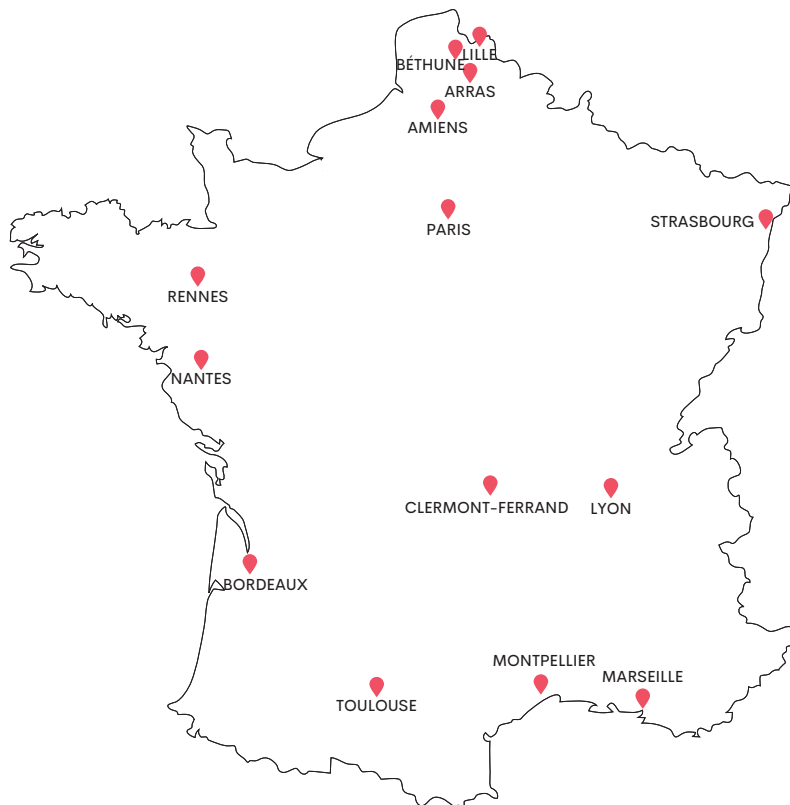
+32 (0)65 31 92 21
mons@smart.coop
Rue des Belneux 12
7000 Mons

NAMUR

+32 (0)81 58 12 60
namur@smart.coop
rue du Beffroi 11
5000 Namur

TOURNAI

+32 (0)69 23 21 76
tournai@smart.coop
Quai Saint Brice 35
7500 Tournai



AMIENS

+33 (0)3 65 89 05 34
C/o LA MACHINERIE
Accueil : 56, rue du vivier
80000 Amiens

ARRAS

+33 (0)3 59 25 07 95
9, rue des agaches
62000 Arras

BÉTHUNE

+33 (0)3 21 68 66 52
218 avenue Fleming
62400 Béthune

BORDEAUX

+33 (0)6 68 55 25 09
Coworking La Girafe
20, Place Saint-Martial
33300 Bordeaux

CLERMONT-FERRAND

+33 (0)4 73 19 43 76
11 rue Georges Clemenceau
63000 Clermont-Ferrand

LILLE

+33 (0)3 20 08 06 90
LaGrappe
75 rue Léon Gambetta
59000 Lille

LYON

+33 (0)4 78 18 41 05
Hôtel 71 - 71 Quai Perrache
69002 Lyon

MARSEILLE

+33 (0)4 91 84 50 13
29, rue Toussaint - 13003 Marseille

MONTPELLIER

+33 (0)4 67 84 58 89
Halle Tropisme
Bureau 15
121 rue Fontcouverte
34000 Montpellier

NANTES

+33 (0)6 63 17 94 49
Le Mékano
7 Rue Leschaud
44400 Rezé

PARIS

+33 (0)1 55 31 76 03
15 rue de la Fontaine au Roi
75011 Paris

RENNES

+33 (0)2 23 50 35 53
3 rue de Lorraine
35000 Rennes

STRASBOURG

+33 (0)3 88 34 17 71
8, Quai Zorn
67000 Strasbourg

TOULOUSE

+33 (0)5 81 60 72 48
Le Metronum
Rond-point Madame de Mondonville
31200 Toulouse

Jaarverslag van Smart
Frankrijk en België /
Grandsensemble

Hebben meegewerkt:
De teams adviesverleners
in Frankrijk en in België

Michel Bauwens
Joëlle Boucher
Roger Burton
Benoit Cardon
Idir Cherfaoui
François Croquet
Nicolas Deckmyn
Anne-Laure Desgris

Laetitia Dechamps
Maxime Dechesne
Lieza Dessein
Damien Drossart
Isabelle Ferreras
Benoit Gare
Sergio Giorgi
Frédéric Gregoir
Sarah de Heusch
Pauline Langlois
Emily Lecourtois
Julie Leduc
Virginie Lejeune
Maxence Lenel
Sébastien Paule

Pierre Pevée
Thierry Plantegenet
Sylvie Sanders
Caroline Senez
Gregory Sérésiat
Brigitte Vandenbroeke
Benjamin Vangilbergen
Giulietta Vicenzi
Stefano Vicenzi
Aude Virgo
Carmelo Virone
Nicolas Wallet
Vanessa Wathieu
De partners van Smart in
Europa

Foto's: Joëlle Lê

Vertaling: Production

Redactie: Yvon Jadoul,
Julie Leduc, Nele Roskams,
Virginie Moyersoen

Coördinatie:
Nele Roskams

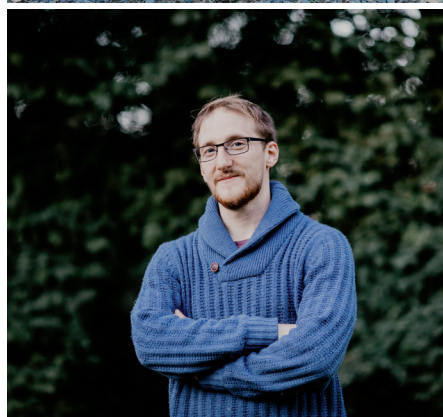
Lay-out:
Isabelle Triboulloy

**Verantwoordelijke
uitgever:**
Sandrino Graceffa

Smart verenigt professionals uit verschillende disciplines die samen werken binnen de juridische structuur van een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk. Deze structuur laat hen toe om in volle autonomie hun economische activiteiten te ontwikkelen en zich een loon uit te betalen dat fiscaal belast wordt en recht geeft op sociale zekerheid.

De gedeelde middelen hebben vooreerst betrekking op 'algemene diensten', die je in elke onderneming terugvindt (facturatie, sociale en fiscale aangifte, beheer etc.). Deze diensten zijn toegankelijk via een online platform. Daarnaast dekt Smart (financiële, commerciële en arbeidsgelateerde) risico's van vennoten en biedt hen een begeleiding op maat. Sinds enkele jaren worden de productietools zoals machines, apparaten, materiaal, werkruimtes etc. ook gedeeld, net als de financiering van investeringen sinds de zomer van 2018.

Door te kiezen voor de juridische vorm van een coöperatie, besliste Smart om geen vergoeding voor geïnvesteerd kapitaal noch meerwaarde op aandelen toe te laten. De coöperatie maakt geen onderscheid tussen haar vennoten. Of deze nu een opdracht van een dag uitoefenen via Smart of sinds meer dan 15 jaar een carrière uitbouwen binnen Smart. De onderneming staat voor een participatief bestuur en voor sociale dialoog. Winstbejag onder vennoten is niet aan de orde, wat de efficiëntie ten goede komt. De groep kan zo haar doelstellingen realiseren, zonder afhankelijk te zijn van de overheid.



Jaarverslag 2018

VOORUITZICHTEN
2019 BELGIË
FRANKRIJK

Smant

Coenraetsstraat 72
1060 Brussel

75 rue Léon Gambetta
59000 Lille

