

Smart In Progress #3

AANBEVELINGEN VOORGESTELD DOOR DE DRIE WERK GROEPEN 2018/2019

Oprichting van
economische
netwerken

Ecologisch
verantwoorde
aankoopcentrale

Meting van de
sociale impact

Inhoudstafel

Inleiding	3
Drie strategische thema's	4
De deelnemers, hun motivaties en belangen	5
26 aanbevelingen voorgesteld door de 3 werkgroepen	
Oprichting van economische netwerken	9
Ecologisch verantwoorde aankoopcentrale	15
Meting van de sociale impact	21
Synthese van de aanbevelingen	28
Het vervolg van Smart In Progress #3	29

Inleiding

Smart In Progress (SIP) is een democratisch, participatief en terugkerend proces dat in 2015 werd opgestart.

Het is in de eerste plaats een initiatief dat het Smart project herdefinieert (SIP#1) en dat vervolgens toelaat (tijdens SIP#2 en SIP#3) de strategische evolutie van Smart te bepalen via opnieuw een collectief werk van reflecties. Dit proces is de vrucht van een nooit eerder geziene inspanning die al meer dan 4000 mensen op de been bracht onder alle betrokken partijen van Smart: de vennoten, hun opdrachtgevers, de vaste werknemers van Smart, alsook de institutionele en economische partners.

De eerste golf van werk- en reflectiegroepen voor SIP formuleerde aanbevelingen aan het adres van de Raad van Bestuur (RB). Ze tekende de grote lijnen van de toekomstige Smart-coöperatie uit op vlak van economisch model, bestuur, publiek en diensten. Deze eerste fase van het proces wordt momenteel door een team van vaste medewerkers binnen Smart gekapitaliseerd zodat de methodologie kan gebruikt worden in volgende participatieve processen. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan de processen die worden opgestart in andere Smart-kantoren, te beginnen met die in Frankrijk.

Als antwoord op de vraag van de deelnemers om van deze werkgroepen een vast en wederkerig proces te maken, werden vier nieuwe SIP werkgroepen opgestart en gevalideerd door de vennoten tijdens de Algemene Vergadering (AV) van 2017. Deze groepen hebben zich gebogen over de oprichting van een *ethisch comité*, de definitie van de *vertegenwoordigingsopdrachten van Smart*, het vergemakkelijken van de *toegang tot financiële en economische informatie* van de coöperatie en het bouwen van *raadplegingsruimtes omtrent IT-tools*. De aanbevelingen van deze vier werkgroepen werden voorgelegd aan de Raad van Bestuur (RvB) die de aanbevelingen amendeerde tijdens de vergadering van 22 maart 2018 en op zijn beurt stelde de RvB de aanbevelingen voor aan de AV op 19 juni 2018.

Tot slot, werd tijdens diezelfde AV 2018 een derde golf aan SIP werkgroepen voorgesteld aan de vennoten die met een grote meerderheid aanvaard werden. Er waren drie onderwerpen te bespreken in deze derde golf: *het animeren van de activiteiten* binnen de coöperatie, de reflectie over een *ecologische verantwoorde aankoopcentrale* voor alle vennoten, en het *meten van de sociale impact* van Smart. Zoals voor de twee vorige edities, hebben de vrijwillige deelnemers aan deze thematische groepen een reflectie- en consultatiewerk verricht tussen het najaar 2018 en het voorjaar 2019, tijdens gemiddeld een à twee vergaderingen per maand. Het doel van dit voorliggende document is u het werk en de aanbevelingen van deze drie werkgroepen voor te stellen en de gevolgen ervan te schetsen.

Drie strategische thema's

WAAROM HEEFT DE ALGEMENE VERGADERING VAN SMART VOOR DEZE ONDERWERPEN GEKOZEN?

Hoe economische netwerken oprichten?

Het is belangrijk om mensen die hetzelfde werk hebben of in hetzelfde domein tewerkgesteld zijn, toe te laten hun ervaringen uit te wisselen en synergiën te vergemakkelijken omtrent wat ze gemeenschappelijk hebben.

De vennoten beschouwen het als evident dat Smart de rol op zich neemt om deze netwerken op te zetten en te animeren. De toegevoegde waarde van de coöperatie zit net in het structureren en stimuleren van deze netwerken.

Uitvoering van een ecologisch verantwoorde aankoopcentrale

Er bestaat momenteel geen specifiek aankoopbeleid naar de verschillende leveranciers dat de vennoten toelaat voordeel te halen uit de schaalvoordelen die een coöperatie met zich mee brengt. Deze werkgroep engageert zich tot het opzetten van zo een aankoopbeleid dat conform is met onze ecologische verantwoordelijkheid, waarvan de criteria moeten worden gedefinieerd.

Hoe de sociale impact van Smart evalueren?

De sociale impact van Smart wordt momenteel niet eenduidig en objectief vastgesteld.

Men dient onderscheid te maken tussen het speciale rapport betreffende de verwezenlijking van het sociale oogmerk van Smart en de meting van de sociale impact. Het sociale doel is statutair verankerd en beperkt zich zodoende tot een welbepaald kader binnen de statuten. De meting van de sociale impact van Smart is ruimer, universeler en komt voort uit een bevestigde wil om een sociale en maatschappelijke impact te hebben als werknemerscoöperatie en ervoor te kiezen deze te meten. Het is de meting van de sociale impact die het onderwerp uitmaakt van deze werkgroep.

De deelnemers, hun motivaties en belangen

DE ACTOREN VAN DEZE SIP#3 AANPAK

Elke groep doet beroep op twee types animatoren: een vaste werknemer en een bestuurder of vennoot.

- Economische netwerken: animatie door Sarah Ledant met de steun van Maire-Laure Lulé en Lira Campoamor.
- Aankoopcentrale: animatie door Lieza Dessenin met de steun van Marie-Françoise Wirix en Françoise Kemajou.
- Evaluatie sociale impact: animatie door Sébastien Paule met de steun van Joëlle Boucher en Julien Charles.

De drie groepen werden ondersteund door Anne-Laure Desgris en Victoria de Suray.

Hebben deelgenomen aan de reflecties van deze werkgroepen:

Pascale Crombez, Alessandra Leo, David Moriame, Jakob De Proft, Eddie Vander Elst, Arnaud Barbier, Idriss Romain, Emmanuel Elliah, Simon Fontaine, Andrew Darnovsky, Jean-Pascal Ledoux, Erland Erland, Alejandro Silva Trejo, Mélissa Charlier, Frédéric Dhooghe, Mauro Desogus voor de groep **aankoopcentrale**.

Béatrice de Laat, Catherine Franken, Catherine Lannoy, Christophe Godfroid, François Cibot, Giulietta Vicenzi, Joëllie Sprumont, Kevin Tassi, Mauro Desogus, Mélissa Charlier, Michel Kaisin, Nathalie Marcoul, Steve Gravy, Stijn Staes, Viviane Hussin voor de groep **economische netwerken**.

Caroline Senez, Alain Bombaert, Francois Milis, Jean-Paul Habimana, Johan Steyaert, Michaël Lecerf, Stefano Vicenzi, Virginie Wyart, Véronique Masson, Laetitia Dechamps, Émilie Legris voor de groep evaluatie van de **sociale impact**.

Deze deelnemers vertegenwoordigen de verschillende betrokken partijen van Smart (de 2 vennotencategorieën alsook de uitgenodigde partners). Wij wensen allen die zich ingezet hebben om het coöperatief en participatief project van Smart gestalte te geven hartelijk te danken.

MOTIVATIES VAN DE DEELNEMERS

Via een evaluatievragenlijst registreerden we deze drie belangrijkste motivaties voor deelname:

De door de Algemene Vergadering weerhouden onderwerpen: de ontwikkeling van netwerken, de evaluatie van de sociale impact en de oprichting van een aankoopcentrale zijn voldoende innemende beloften en interessante uitdagingen voor de vennoten.

"Voor mij was het belangrijk te begrijpen wat de notie sociale impact bedekte voor Smart, zodat wat ik intuïtief waarnam beter kon formaliseren. "

"Een aankoopcentrale implementeren bij Smart is een hyper interessant project en een dienst voor de vennoten die mij onmisbaar leek".

Of (aangaande de netwerken) een *"collectieve aanpak rond een onderwerp dat mij altijd interesseerde en die ik bijzonder "nodig" vindt voor Smart".*

Maar ook een interesse in ontmoetingen en collectieve intelligentieprocessen:

Het beviel me *"deel te nemen aan het opstellen van een groep personen die wensten samen te werken rond een thema waar elke deelnemer zijn eigen competenties kan aanbrengen"*

of *"rechtstreekse coöperatiemogelijkheden te ontwikkelen tussen de vennoten van Smart"*

Tot slot, wensen heel wat vennoten zich in te zetten in het democratisch proces van onze gedeelde onderneming:

Mijn motivatie tot deelname?: *"Het feit actiever deel te nemen aan de interne werking van de coöperatie en eventueel mijn ervaring te delen binnen deze coöperatie. Andere geïnvesteerde vennoten ontmoeten. "*

Mijn doelstelling?: *"Mijn link met Smart tonen en mijn vaardigheden er ten dienste aan stellen".*

INSPIRERENDE EXTERNE BIJDRAGEN

Gedurende enkele maanden (december 2018 tot mei 2019) hebben verschillende groepen 16 vergaderingen georganiseerd. Ze deden beroep op experts en partners om zich te inspireren en diverse standpunten te verzamelen.

Volgende personen hebben hun ervaringen gedeeld:

Johanne Clotuche (voor Saw-B), Xavier Marichal (voor Usitoo), Marie Derollez en Patrick Coquidé (voor "Bien fait pour ta com"), Pascal Conso en Francina Espuny (voor het audiovisuele netwerk in Parijs), Christophe Bellec (voor Oxalis).

Een deelnemer/ster benadrukt het belang van "een mix aan experts en niet-experts/gebruikers te hebben om tot verschillende inzichten te komen".

De werkmethode betroffen vergaderingen, persoonlijke ontmoetingen en online uitwisselingen die elkaar opvolgden om het vooropgestelde objectief te behalen.

"De meerpartijdige dimensie van de aanpak was beslissend. Zo kwamen verschillende mensen en elementen aan het woord die anders zelden met elkaar in contact komen. Een voortijdige opstart van de werken zou een minder drukke kalender toelaten. Het gebruik van digitale communicatiemiddelen liet toe tussen de fysieke vergaderingen door verder te werken." getuigt een deelnemer/ster in de hierboven vermelde evaluatievragenlijst.

EEN BEHAALDE DOELSTELLING...

Iedere groep had een concrete doelstelling: aanbevelingen doen aan de Raad van Bestuur van Smart met het oog op de uitvoering van deze verschillende werven. Hierna vindt u 26 aanbevelingen geformuleerd door deze groepen, alsook de door de Raad van Bestuur genomen beslissingen hieromtrent.

Op het vlak van de deelnemers, lijken de uitgangsverwachtingen voor het merendeel verwezenlijkt.

Een deelnemer/ster uit zich: *"Eens te meer heb ik het gewaardeerd dat, net zoals voor de andere SIP-werkgroepen, de verschillende actoren bij Smart hun reflecties samenbrachten. Je ideeën voorleggen aan anderen geeft een onmiddellijke terugslag op de belangen van een reflectie. De SIPs versterken de actoren van de coöperatie in hun transparantieproces, het delen van kennis en van co-constructie en het is belangrijk om aan elke vennoot deze opportuniteit te blijven geven."*

Een andere onthoudt 4 elementen uit deze aanpak: *"Samen nadenken, standpunten uitwisselen, ideeën delen, kennismaken met andere vennoten"*

...EN VOORUITGANGSMARGES VOOR DE TOEKOMST

De evaluaties duiden rechtmatig verbeteringspunten aan die in SIP#4 en volgende kunnen meegenomen worden.

"Het was een beetje te kort, er waren niet genoeg sessies. We hebben de kans niet gehad om getuigen op te voeren. Dit had kunnen toelaten een glimp te zien van de specificiteiten van Smart door middel van een eenvoudige vergelijking."

De korte duur van deze derde versie van SIP betreffende zeer technische of complexe onderwerpen brengt met zich mee dat andere deelnemers enkele frustraties uiten:

“Misschien sneller de kern van het onderwerp aansnijden. Ik denk dat we tijdens de 2 à 3 eerste sessies een beetje te veel tijd verloren hebben met de omkadering. Een beetje meer efficiëntie op dit niveau zou upstream overwogen kunnen worden.” terwijl een andere deelnemer betreurt *“dat er veel tijd besteed wordt aan semantische vragen.”* Anderen overwegen de vraag aangaande de besteden tijd in functie van het aantal punten als volgt te behandelen: *“Teneinde efficiënter te zijn is het beter de groep op te splitsen om aan één thema verder te werken en vervolgens een samenvatting te maken”.*

Tot slot, stellen andere deelnemers zich de vraag waarom *“de vergaderingen altijd ‘s avonds plaatshebben”* (17u-20u) en het beperkt gebruik van de online tools om de gesprekken voort te zetten tussen elke vergadering. Enkele deelnemers hadden moeite om zich in te zetten op lange termijn: *“De aanpak was goed geleid en instructief. Ik had er graag verder op willen in gaan betreffende betrokkenheid om er meer over te leren.”*

26 aanbevelingen voorgesteld door de 3 werkgroepen.

Oprichting van economische netwerken

De groep stelt in eerste instantie voor om een akkoord te gaan met het kader en een gemeenschappelijke woordenschat:

Voor de werkgroep is een netwerk een groepering van vennoten uit eenzelfde beroep en/of eenzelfde activiteitensector.

De beroepsnetwerken groeperen vennoten die een zelfde of een aanverwant beroep uitoefenen. Zij hebben tot doel het bevorderen van de ontmoetingen en/of samenwerkingen tussen vennoten om uitwisselingen te kunnen doen betreffende het beroep, te netwerken, enz. Ze groeperen de vennoten in functie van hun verklaarde dominante activiteit(en). Ze zijn dan ook relatief stabiel.

De sectornetwerken groeperen vennoten die actief zijn binnen eenzelfde activiteitensector. Het gaat hier om een sectorale classificatie volgens een complementariteitscriterium.

Een sectornetwerk wil vooral de ontmoetingen en/of samenwerkingen bevorderen tussen complementaire beroepen.

De classificaties door de gemeenschap in sectornetwerken en beroepsnetwerken dienen aanleiding te geven tot het oprichten van **actieve vennotengroepen** die deelnemen aan een vrijwillige, open en collectieve aanpak. De beoogde doelstellingen zijn operationeel: uitwisselingen toelaten betreffende een beroep, een sector, hun evoluties, nadenken over gemeenschappelijke acties, gerichte of duurzame samenwerkingen opstellen, collectieven ontwikkelen, enz.

De werkgroep heeft zich toegelegd op deze twee netwerkcategorieën, maar geeft ook andere groeperingsmogelijkheden aan voor vennoten, zoals vennotencategorieën die zich baseren op werkrealiteiten en -opportuniteiten of op het ontwikkelingsstadium van hun activiteiten.

Aanbeveling 1

Opstellen van een systeem dat waakt over de gemeenschap, het observeert en analyseert: van individuele profielen tot bestaande collectieve initiatieven

CONTEXT

Er is nood aan het beter kennen en bestuderen van de profielen van onze vennoten. De huidige configuratie en het gebruik van de databases van Smart laten niet toe een pertinent profiel op te stellen. De elementen waarover wij beschikken dienen vollediger en actueler te zijn (bijvoorbeeld, de elementen betreffende de beroepen/sectoren waarover wij beschikken doen het artistieke overzicht voortbestaan en verhullen het nieuwe publiek van Smart).

Bovendien, werden er netwerkexperimenten uitgevoerd binnen de coöperatie. Deze werden geïnitieerd door Smart of de vennoten, maar missen desondanks zichtbaarheid en evaluatie. Iedere duurzame strategie moet berusten op betrouwbare informatie die het werkkader vormt.

ONTWIKKELINGEN

- De databases, presentatie en inzameling van deze gegevens optimaliseren bij de inschrijving, presentatie en facturatie;
- Systematisch de collectieve initiatieven opnemen afkomstig van het terrein;
- Een bevraging realiseren bij de vennoten die toelaat de noden naar boven te brengen.

Aanbeveling 2

Netwerken definiëren op basis van transparante criteria, of ze nu kwantitatief zijn of afkomstig zijn van strategische keuzes

CONTEXT

Momenteel is er een gebrek aan duidelijkheid betreffende de elementen die geleid hebben tot het opstellen van de netwerken. De definitie van de netwerken dient nochtans het onderwerp uit te maken van een gemotiveerde strategische keuze, die ervoor zorgt dat aan de noden van de gemeenschap wordt voldaan.

Deze criteria kunnen berusten op kwantitatieve gegevens (volume, omzet...) of beantwoorden aan strategische uitdagingen (wil tot sectorale ontwikkelingen, diversificatie van het publiek of politieke positionering...). De vennoten-gebruikers dienen zich volledig in te zetten voor deze aanpakken opdat ze succesvol zouden zijn.

ONTWIKKELINGEN

- Advies inzamelen van de vennoten betreffende het opstellen van een netwerk. De vennoten toelaten zich proactief in te schrijven in netwerken (keuze tussen 2 of 3 netwerken);

- Een juridische, economische en professionele waakzaamheid garanderen van de uitdagingen en risico's verbonden aan deze netwerken;
- Nood aan een vooruitziende houding om onze aandacht en onze informatiesystemen te versterken in de richting van strategische netwerken voor Smart.

Aanbeveling 3

Instellen van een gids en/of platform om de vennoten met elkaar te verbinden en de netwerken te dynamiseren

CONTEXT

De vennoten van de groep drukken een groot belang uit voor virtuele ruimtes waar debat, uitwisseling, ontmoeting en zichtbaarheid mogelijk is.

De recente ontwikkeling van bemiddelingsplatformen, zoals Listminut, Upwork of Malt onderlijnen het potentieel van deze tools. Het economisch model van deze platformen dient herzien te worden onder het prisma van de coöperatie. Oxalis stelt een gids-tool voor (<https://www.oxalis-scop.fr/recherchez-un-entrepreneur-e>) die een invloed heeft gehad op de economische ontwikkeling en coöperatie van de geassocieerde ondernemers.

Het sociaal netwerktool Agora van Smart blijkt achterhaald door zijn artistieke profilering. De evolutie van deze tool dient bestudeerd te worden.

ONTWIKKELINGEN

- Deze gids/dit platform zal een extra tool zijn die toelaat de aanpak van de netwerken en de interne samenwerkingen met Smart grondig te ontwikkelen. Voordelen volgens de groep: emancipatie van de vennoten, verhoogde zichtbaarheid, verpersoonlijking van de vennotengemeenschap van Smart, promotie en prospectie-tool ter beschikking van de vennoten;
- Waken over de operationele link tussen de tool, de bestaande netwerken (Facebook, LinkedIn...) en de website van Smart rechtstreeks.

Aanbeveling 4

De ontmoetingsomstandigheden en interne/externe evenementen uitwerken door zich te baseren, onder andere, op de gedeelde werkplaatsen

CONTEXT

We stellen een gebrek aan zichtbaarheid betreffende de toegang tot de hulpmiddelen van Smart: ruimtes, gedeelde middelen... Deze ondersteuningsmiddelen bestaan maar zouden er baat bij hebben beter gespecificeerd en gekend te zijn opdat ze de initiatieven van de vennoten beter zouden kunnen ondersteunen. Ook dienen enkele gemeenschappelijke initiatieven

versterkt te worden, zoals het deelnemen aan professionele beurzen of evenementen onder de koepel van Smart.

ONTWIKKELINGEN

- Het instellen van ontmoetingsruimtes en virtuele debatten ([aanbeveling 3](#)) is niet voldoende: het is belangrijk na te denken over werkelijke ontmoetingsruimtes (co-working, gedeelde ruimtes, vergaderzalen...) teneinde ontmoetingen te bevorderen;
- Initiatieven van vennoten om elkaar te leren kennen aanmoedigen (tijdens interne/externe evenementen);
- De economische coöperatie en zichtbaarheid van de vennoten ontwikkelen via overkoepelende stands waar Smart aan zijn vennoten toelaat aanwezig te zijn tijdens professionele beurzen/salons aan gedeelde voorwaarden.

Aanbeveling 5

Opzetten van een methode om deze netwerken te animeren, door de doelstellingen, een animatiekader en de rol van Smart te verduidelijken

CONTEXT

De groep heeft zich toegelegd op experimenten die werden uitgevoerd door bepaalde netwerken (vormingswerkers, audiovisueel, communicatie), door een uitwisseling te starten met meerdere stakeholders. Het blijkt dat communicatieproblemen tussen de vennoten-gebruikers en de permanente vennoten, samen met een gebrek aan methodologie, aan de bron liggen van een aantal moeilijkheden.

Tijdens voorgaande experimenten die de groep geanalyseerd heeft, was er een gebrek aan omkadering en een methode om tot een resultaat te komen. Deze ervaring dient ons toe te laten dit te verbeteren en een project opnieuw op te starten die zich baseert op een voorafgaand plannings- en omkaderingswerk.

ONTWIKKELINGEN

- Opzetten van een methodologie die rekening houdt met de specifieke kenmerken van de netwerken, zowel op het vlak van hun aard als hun evolutie, door de vennoten hierbij maximaal te betrekken. Deze methodologie dient het volgende te bepalen: de rol van Smart en van de vennoten in het kader van het aansturen van de dynamiek, het definiëren van de doelstellingen, de nodige middelen en hulpmiddelen voor de realisatie van deze doelstellingen, de graad van openheid van het netwerk, de organisatie van evenementen, ...;
- Een minimaal niveau aan reactiviteit en behendigheid van Smart verzekeren aangaande de nodige en relevante ad hoc ontwikkelingen voor het voortbestaan van het netwerk;

- De uitwisseling van het netwerkconcept en van een animatiemethodologie verzekeren bij het geheel van de coöperatie (bij de permanente vennoten als vennoten-gebruikers);
- De mogelijkheid geven aan initiatieven op het terrein om zich te ontwikkelen door de toegang tot gedeelde hulpmiddelen te vergemakkelijken; door het project te begeleiden.

Aanbeveling 6

Menselijk en materiële hulpmiddelen aanwenden voor een goede opzetting van deze animatiestrategie van de netwerken

CONTEXT

Gecombineerd aan [aanbeveling 5](#), beschouwt de groep dat een ambitieuze aanpak niet mogelijk is zonder het aanwenden van hulpmiddelen. Deze kunnen afkomstig zijn uit de structuur van Smart of uit een verbintenis van haar vennoten, maar men dient deze persoon of personen die gevraagd zullen worden een animatiestrategie van de netwerken op te zetten, te professionaliseren.

Ontwikkeling:

- Blijk geven van inventiviteit om nieuwe hulpmiddelen te mobiliseren afkomstig van de vennoten, zo niet van het grote publiek;
- De link maken met de lopende reflectie op de ambassadeurs van Smart (vennoten die de functie van vertegenwoordiging en animatie van de netwerken cumuleren)?;
- Verschillende scenario's voorzien (rol toevertrouwd aan geëngageerde vennoten, aan raadgevers, aan een toegewezen persoon, andere).

Aanbeveling 7

Deze animatiestrategie vergezellen van een intern en extern communicatieplan, aangepast aan de noden van elk netwerk

CONTEXT

Het opzetten van een oprichtings- en ontwikkelingsstrategie voor netwerken gebeurt via know-how en een reflectie betreffende de door Smart ontwikkelde communicatiekanalen: hoe kunnen deze ter beschikking gesteld worden van deze strategie? Door een actievere deelname van de vennoten-gebruikers toe te laten.

ONTWIKKELINGEN

- Een adequaat extern communicatiebeleid instellen in functie van het type netwerk, haar doelstellingen en de evolutiestappen van het netwerk: voor haar oprichting, na het opstarten, tijdens evenementen, tijdens de eerste resultaten, na haar neergang...m.a.w. gedurende haar levenscyclus;

- De Smart-tools gebruiken (Facebook, evenementen, ruimtes, enz.) om de Smart-netwerken op te waarderen. Een Facebook/LinkedIn-gemeenschap aanmaken per netwerk?;
- Het ter beschikking stellen van tools (of een technische ondersteuning aanbieden) voor de interne communicatie van de netwerken: mailing-tools, nieuwsbrieven, samenwerkende werkplatforms;
- Mailings uitsturen per netwerk om te informeren over nieuwigheden, vergaderingen, opleidingen, wetswijzigingen...

Aanbeveling 8

De impact van de economische coöperatie en van deze netwerkstrategie evalueren

CONTEXT

De feedback van de experimenten van de Oxalis-coöperatie, die ervaring heeft in het aansturen van de netwerken, onderstreept de positieve impact op de economische dynamiek van de vennoten, de collectieven en de coöperatie.

Om te bepalen of deze uitdaging ondersteuning vereist en gezien haar belang (men spreekt van de economische ontwikkeling van de leden, de coöperatie onderling, enz.), dient ze geëvalueerd te worden om continu verbeterd te worden.

ONTWIKKELINGEN

- Voor de vennoten-gebruikers, zoals voor elke impact, zal het moeilijk zijn om de "netwerkactie" te onderscheiden van de ontwikkeling van de activiteiten. Men dient zich dus toe te leggen op de evaluatie van acties zoals professionele beurzen of evenementen (zie [aanbeveling 4](#));
- Voor de coöperatie, de samenwerking tussen leden evalueren, attent zijn voor collectieve projecten;
- De link maken met de aanpak tot het meten van de sociale impact.

Ecologisch verantwoorde aankoopcentrale

De groep stelt in eerste instantie voor om een akkoord te gaan met het kader en een gemeenschappelijke woordenschat:

Aankoper/ster: is belast met het aankopen van de nodige producten voor de activiteit van zijn/haar onderneming. Hij/zij zoekt de leveranciers die beantwoorden aan zijn/haar eisen en onderhandelt met hen de prijzen en de leveringstermijnen. De keuze van de artikels gebeurt in samenspraak met de productiedienst. De aankoper/ster dient de evolutie van de noden te kennen en het aankoopgedrag van zijn/haar publiek.

Aankoopcentrale: een organisatie die als doelstelling het groeperen van de bestellingen van een geheel aan

leden heeft. De structuur biedt betere aankoopvoorwaarden aan voor het geheel aan leden.

Referentieplatform: een online gids die de verschillende afgesloten partnerschappen opsomt, alsook de procedure om toegang te krijgen tot kortingen.

Gezamenlijke aankoop: groepering van meerdere aankopers, die aan elk toelaat te genieten van de onderhandelingssterkte van de groep.

Nood van de structuur vs nood van de vennoten-gebruikers: bij Smart vindt men noden die gelinkt zijn aan de hyperstructuur en aan de werking van de onderneming en noden eigen aan de professionele activiteit van haar vennoten.

Aanbeveling 9

De aankoopfunctie professionaliseren teneinde de strategie te bepalen, op te zetten en te doen evolueren door zich vooreerst te baseren op de bestaande aankooppraktijken

CONTEXT

De groep heeft zich gebaseerd op de getuigenissen van Frédéric Dhooghe (Smart) en Alessandra Leo. Deze laatste vestigde hun aandacht op de meerdere facetten van de functie van aankoper (niet enkel georiënteerd op het verminderen van de kosten) en het belang van de vertrouwensrelatie die aangeknoopt moet worden met de leveranciers. De vraag betreffende de informatie en de gegevens staat hier centraal (kennis van de leveranciers van de vennoten) in de uitwisselingen.

ONTWIKKELINGEN

- Aankopen is een vak en vereist een ervaren professional die zich toewijdt aan deze taak. Het betreft het implementeren van een strategie en het opzetten van de aankoopfunctie binnen de organisatie. Men dient duidelijke doelstellingen op te stellen ten opzichte van de verschillende aankooptypes. Deze doelstellingen dienen meetbaar te zijn opdat de impact en de evolutie van het aankoopgedrag geëvalueerd kan worden;
- De ecologische aspecten dienen centraal te staan in de ontwikkeling van deze strategie, maar men moet vooral pragmatisch blijven. Bij het uitwerken van deze strategie lijkt het ons essentieel te vertrekken vanuit de bestaande aankooppraktijken, de evolutie van de noden/wensen prioriteit te geven en een pad uit te stippelen naar een doelstelling op lange termijn;
- Men dient te kunnen informeren, de praktijken zichtbaar te maken en een opvolging van de evolutie van het aankoopgedrag toe te laten.

Aanbeveling 10

Het onderscheid tussen de aankopen gemaakt voor de Smart structuur (en haar werking) en de aankopen voor de vennoten weg te werken

CONTEXT

Het is de bedoeling om niet langer een onderscheid te maken tussen de werking van de Smart structuur en de activiteiten van de gebruikers.

Men dient een inventaris op te maken van wat intern en bij de vennoten aanwezig is aan middelen om de werking beter te begrijpen en zo deze te optimaliseren en te doen evolueren.

ONTWIKKELINGEN

We onderscheiden 3 werkpunten:

- De aankopen voor de werking van Smart: de noden zijn gekend en blijken gemakkelijker te centraliseren. De persoon verantwoordelijk voor de aankoop zal een lastenboek en regels moeten opstellen die het aankoopbeleid omkaderen. Dit lastenboek dient vergezeld te zijn van een handvest (zie [aanbeveling 12](#));
- De aankopen voor de activiteiten van de vennoten: de terugkerende noden identificeren die opgevolgd moeten worden, om de praktijken en wensen beter te begrijpen.
- De aankopen dienen geclassificeerd te worden (bijvoorbeeld: diensten, verbruiksartikelen, producten, investeringen...);
- Op termijn kunnen we het onderscheid tussen de twee types aankopen wegwerken.

Aanbeveling 11

In eerste instantie de voorkeur geven aan lichte en snelle oplossingen die de behoefte aan autonomie van de vennoten respecteren (bijvoorbeeld: een referentieplatform)

CONTEXT

De groep brainstormde over de technische oplossingen om de aankoopfunctie te kunnen vergemakkelijken en om de doelstellingen te bereiken die door deze aanbevelingen worden gedefinieerd.

ONTWIKKELINGEN

- De logistieke kosten mogen niet hoger zijn dan de winst die het centraliseren van de aankopen meebrengt. Zo lijkt een aankoopcentrale en gegroepeerde aankopen instellen een zware opdracht wat betreft het beheer en de logistiek.
- Binnen de verschillende technische oplossingen, zijn sommige meer flexibel en gepast;
- Een (lokaal) referentieplatform lijkt in eerste instantie meer gepast voor de vennoten-gebruikers, die vragen naar meer autonomie.

Aanbeveling 12

Een handvest opstellen die onze verwachtingen verduidelijkt wat betreft de sociale en ecologische verantwoordelijkheid van onze leveranciers

CONTEXT

Heel wat publieke en privé-actoren beschikken over handvesten waarin zij zich verbinden te strijden tegen de sociale dumping en voorrang te geven aan leveranciers die zich inzetten op verschillende punten (ethische, ecologische, enz.).

ONTWIKKELINGEN

- Dit handvest dient de doelstellingen te definiëren en ervoor te zorgen dat de vennoten geïnformeerd worden aangaande bepaalde criteria: ecologische voetafdruk, afkomst, werkomstandigheden, sociaal project, kringlooeconomie...

Aanbeveling 13

Een proactieve houding aannemen ten opzichte van de leveranciers in naam van Smart en haar vennoten, om ons handvest en de principes van gedeeld ondernemen bekend te maken

CONTEXT

Een handvest aannemen is niet voldoende. Men dient het bekend te maken om onze kenmerkende waarden te verspreiden. De groep heeft samengewerkt met een aankoopprofessional en heeft eruit afgeleid dat de vertrouwensrelatie met de leverancier essentieel is.

ONTWIKKELINGEN

- Men dient proactief te zijn tegenover de leveranciers: ze moeten Smart, haar werking en de ethische doelstellingen van ons handvest leren kennen;
- Het is belangrijk dat we het feit opwaarderen dat we een "belangrijke" aankoper zijn en dat we dus een prescriptieve macht hebben;
- Het is ook belangrijk een B2B-relatie in te stellen tussen de leveranciers en onze vennoten (zie ook [aanbeveling 17](#)).

Aanbeveling 14

De lokale groepsaankopen aanmoedigen door de regionale ontmoetingen en ontmoetingen binnen eenzelfde netwerk te vergemakkelijken

CONTEXT

De gezamenlijke groepsaankopen groeperen meerdere aankopers, wat elk toelaat te genieten van de onderhandelingssterkte van de groep. De territoriale dynamiek en de netwerkdynamiek kunnen eveneens versterkt worden door deze, in eerste instantie, pragmatische groeperingen, maar moeten ook waarden en onrechtstreekse effecten kunnen verspreiden.

ONTWIKKELINGEN

- Men dient de ontmoetingen tussen personen uit eenzelfde netwerk en regio vergemakkelijken om lokale groepsaankopen te vergemakkelijken. Men raadt hier de link die gemaakt moet worden met lokale ontwikkelingsstrategieën en economische netwerken;

- Het is belangrijk hen te laten genieten van de ervaring van een professioneel (de aankoper/ster).

Aanbeveling 15

Aan de vennoten toelaten toe te treden tot belangrijke aankopen uitgevoerd door Smart voor haar structuurnoden, en also genieten van de beste voorwaarden

CONTEXT

Smart doet regelmatig grote aankopen voor de vernieuwing van haar informaticamaterieel, kantoomateriaal, enz. Daar de voorwaarden doorgaans voordeliger zijn en er een wil is om de aankopen voor de werking van Smart en die van haar gebruikers als gelijkaardig te beschouwen (zie [aanbeveling 10](#)), lijkt het ons opportuun om de vennoten/gebruikers toelating te geven om deel te nemen aan dergelijk type aankopen.

ONTWIKKELINGEN

- Smart zou vennoten-gebruikers kunnen toelaten te genieten van deze aankopen door een tender te publiceren.

Aanbeveling 16

De actoren van het bundelen en uitwisselen opnemen in onze aankoopfunctie: het is soms aangewezen toegang te hebben tot, dan te bezitten

CONTEXT

We merken de ontwikkeling op van een functionele economie die voorkeur geeft aan het gebruik boven het bezit. Meerdere oplossingen pleiten voor het huren, het lenen of het bundelen, zoals Usitoo (een voorwerpbibliotheek), dat de groep ontmoet heeft.

ONTWIKKELINGEN

- Het is belangrijk om in de aankoopcentrale partnerschappen op te nemen met ondernemingen die hun materiaal bundelen (tweedehandswinkels, gedeelde auto's, fab labs...). De aankoop is niet altijd de meest ecologische en economische optie;
- Ons handvest (zie [aanbeveling 12](#)) dient dit element op te nemen wanneer ze de ecologische impact van ons aankoopbeleid wenst te waarderen.

Aanbeveling 17

Instellen van een opleiding gericht tot onze vennoten, die “beter aankopen” inhoudt

CONTEXT

Smart heeft een opleidingsaanbod ontwikkeld voor haar vennoten. Dit aanbod laat toe de strategische doelstellingen van Smart te ondersteunen.

ONTWIKKELINGEN

- Deze opleiding dient de waarden van het ethisch handvest op te nemen en de aankoopstrategie van Smart te verspreiden; het is een handleiding van de procedures die ingesteld zijn.
- Maar ook: hoe beter aankopen vanuit een ethisch en economisch standpunt? Hoe zich positioneren in een B2B-relatie?; hoe onderhandelen?; de opportuniteiten van groepsaankopen aanpakken, alsook de aankoopalternatieven.
- Deze opleiding dient gratis te zijn voor de vennoten en gegeven te worden door een professionele aankoper/ster (zie [aanbeveling 9](#)).

Meting van de sociale impact

De groep stelt in eerste instantie voor om akkoord te gaan met het kader en een gemeenschappelijke woordenschat.

Er bestaat geen consensus wat betreft de te gebruiken woordenschat om de verschillende elementen te kwalificeren aangaande de sociale doeleinden van de vennootschap aan haar leden/vennoten en aan de maatschappij in haar geheel. Sommige zullen spreken over sociaal nut of sociale waarde, anderen over impact of externaliteiten. We hebben het gehouden op de termen **sociale impact en evaluatie van de impact** (wat globaler is dan de term 'meting') en stellen hier de definitie voor die weerhouden wordt in "Petit précis de l'évaluation de l'impact social", gepubliceerd door ESSEC, le Mouves et l'Avise.

De evaluatie van de sociale impact is "een proces dat tot doel heeft de negatieve of positieve effecten die gegenereerd worden door een sociale onderneming of haar stakeholders te begrijpen, te meten of te waarderen".

Een ander element dat dient uitgeklaard te worden is het onderscheid tussen 4 termen die soms verkeerd gebruikt worden.

Activiteit: De acties van de organisatie om haar doelstellingen te bereiken;

Realisaties: Wat men produceert, als gevolg van de ondernomen acties;

Resultaat: De onmiddellijke effecten van de ondernomen acties op hun doelen;

Impact: De sociale, economische, ecologische, ... gevolgen toe te schrijven aan de acties.

In de "waardecirkel" van de sociale impact, is de procedure de volgende:

Opdracht van de onderneming > hulpmiddelen > activiteiten > realisaties > resultaten > impact

Laten we als voorbeeld ter verduidelijking een opleidingscentrum nemen: in de opleiding zullen de lesuren gelijkgesteld worden aan de realisaties. Deze lessen kunnen op verschillende manieren verlopen. Het groepswerk kan één van de geobserveerde praktijken zijn. De realisatie-indicatoren kunnen de volgende zijn: het aantal lesuren/stagiairs of het aantal georganiseerde groepswerken.

De resultaten zijn het verwerven van nieuwe competenties door de stagiairs of het verwerven van een capaciteit tot teamwerk. De resultaatindicator kan afgeleid worden van de evaluaties of capaciteitstesten die de stagiairs afgelegd hebben.

Tot slot, wat de impact betreft, zal dit organisme op haar beurt bijdragen tot de tewerkstelling van de opgeleide personen. Maar de tewerkstelling kan niet volledig aan haar toegewezen worden, want andere factoren kunnen meespelen (oprichting van een onderneming die op territoriaal aanwerft...), wat de voornaamste complexiteit vormt van een impactstudie.

Aanbeveling 18

De doelstellingen van een dergelijke evaluatie van de sociale impact formuleren, in eerste instantie het belang van sociale impact formuleren bij het nemen van beslissingen

CONTEXT

Wanneer de wil tot evaluatie van de sociale impact voortkomt uit een vrijwillige engagement (en met andere woorden niet in opdracht gebeurt van een financier), komt men tot verschillende inzichten:

- Strategisch inzicht: Deze aanpak laat toe kennis over de organisatie te produceren: de evaluatie is hierdoor een strategisch sturingsinstrument;
- Belangeninzicht: De evaluatieve aanpak laat toe het bestek op te maken van de sociale meerwaarde van de organisatie en dit te waarderen;
- Democratisch inzicht: De evaluatietijd wordt opgevat als een tijd van uitwisseling en dialoog met de verschillende stakeholders.

ONTWIKKELINGEN

- De werkgroep beschouwt dat deze aanpak vooreerst een strategisch sturingsinstrument is, dat helpt bij het nemen van beslissingen. Meer bepaald wat betreft de toekomstige ontwikkelingen moet dit sturingsinstrument ons toelaten om voorrang te geven aan het genereren van sociale impact binnen het ecosysteem van Smart;
- Eens Smart duidelijkheid heeft over de positieve, neutrale of negatieve impact van haar realisaties, zal ze haar ontwikkelingsstrategie kunnen (her)oriënteren, teneinde haar sociale impact te maximaliseren, en zal ze beschikken over een "kompas" om zich te oriënteren.

Aanbeveling 19

De aanpak van de sociale impactevaluatie opnemen in lange termijnwerking

CONTEXT

We stellen meestal dezelfde procedure vast wat betreft het meetproces in een organisatie. We omschrijven die als volgt:

- Omkaderen (doelstellingen en evaluatievragen, bestemmelingen, reikwijdte, aanpak...);
- Structureren (criteria en indicatoren...);
- Observeren (inzamelen van gegevens);
- Analyseren (gegevens bestuderen);
- Beoordelen (interpreteren, samenvatten);
- Verdelen (interne en externe communicatie);

— Lessen trekken uit...

Zo is het mogelijk dat er, in functie van de ambities van het project, meerdere jaren verstrijken tussen de opstart van de aanpak en de verspreiding van de "resultaten".

ONTWIKKELINGEN

- De fases van omkadering en structurering zijn bepalend voor een lange termijn- en potentieel ambitieuze aanpak in termen van middelen;
- Men moet aannemen dat een bepaalde duur vereist is en dit opnemen in de strategische oriëntaties van de structuur, opdat men ze halverwege niet in vraag zou stellen;
- Tot slot, vragen conclusies en vergelijkingen een zekere continuïteit.

Aanbeveling 20

Onze middelen toeleggen op één enkele evaluatievraag die de impact van gedeeld ondernemen op onze vennoten-gebruikers en hun relatie tot het werk moet bepalen

CONTEXT

De groep rekende op de begeleiding van Saw-B om deze aanbeveling te formuleren tijdens 3 sessies, waarbij verschillende scenario's werden geïdentificeerd en geanalyseerd.

De formulering werd bovendien gerechtvaardigd door een benchmarks die werden vastgesteld bij talrijke structuren die eerder een evaluatiemethode rond sociale impact hanteerden. De structuren die een "wetenschappelijk" evaluatiewerk van hun sociale impact uitvoeren, stappen af van het principe van de volledigheid om hun onderzoek te voeren en maken de keuze om één vraag te beantwoorden die zij als prioritair beschouwen en die een grote reikwijdte heeft.

ONTWIKKELINGEN

- De groep stelt voor één vraag te kiezen die zij voldoende rijk acht en ons vele jaren zal bezighouden;
- De gebruikers van de diensten hebben volgens de groep juiste "reikwijdte" is de belangrijkste stakeholder;
- De vraag dient te onderzoeken in welke mate de gebruiker kan evolueren dankzij de gedeelde onderneming Smart, inclusief alle effecten die Smart heeft op de relatie van de gebruiker tot zijn werk;
- Aanbeveling 22 laat toe deze evaluatievraag te ontdebellen en haar ontwikkelingen waar te nemen.

Aanbeveling 21

Waken over de overdraagbaarheid van deze aanpak op alle territoria

CONTEXT

Smart is momenteel aanwezig in 9 landen en in meer dan 40 steden. De uitdaging van deze aanpak tot evaluatie van de impact is de ontwikkelingsstrategie van Smart in vraag te stellen en te oriënteren, ze te heroriënteren naar een aanpak ten dienste van een maximalisatie van de sociale impact. Het lijkt ons belangrijk dat dit proefexperiment, hier in Brussel, kan gedupliceerd worden naar andere plekken door zich aan te passen aan de lokale realiteit. Zo moet elke gebruikte tool en methode gedocumenteerd en in overweging genomen worden, opdat ze (indien mogelijk) overdraagbaar zou zijn.

ONTWIKKELINGEN

- Deze reflectie moet zoveel mogelijk vooraf gevoerd worden en kan bepalend zijn in het maken van keuzes of dienen als vooronderstelling (hypothese);
- De gebruikte tools en methodes dienen gedocumenteerd te worden en de evaluatievraag en de weerhouden indicatoren moeten geformuleerd worden in functie van overdraagbaarheid;
- Een inventaris dient opgemaakt van gelijkaardige experimenten die werden uitgevoerd in andere gebieden;
- Waakzaamheid is geboden voor Europese projecten (rond onderzoek, economische ontwikkeling...) met betrekking tot de sociale impact;
- Naar het Engels vertalen van de kaderende elementen, het corpus en de geïdentificeerde goede praktijken en werkwijzen...

Aanbeveling 22

Gestructureerde kwalitatieve en kwantitatieve gegevens verzamelen via criteria en indicatoren die meerdere dimensies vertegenwoordigen (sociaal, maatschappelijk, economisch...)

CONTEXT

Zich interesseren voor de sociale impact die door een organisatie gegenereerd wordt, is gelijk aan het overstijgen van de unieke economische dimensie (efficiëntie, creatie van activiteiten, antwoorden aan een behoefte...) van de gecreëerde waarde. De sociale impact dekt ook de politieke en maatschappelijke dimensies (co-constructie van het algemeen belang, actief burgerschap, participatieve democratie...), territoriale dimensies (lokale verankering, territoriale animatie ...), ecologische dimensies

(respect voor het milieu) en sociale dimensies (insertie, gelijke toegang, diversiteit...).

ONTWIKKELINGEN

- De kwantitatieve indicatoren lijken gemakkelijker te delen. Als ze het mogelijk maken om het belang van een trend in te schatten, verdienen ze om te worden aangevuld met kwalitatieve analyses, essentieel om te begrijpen hoe waarde wordt gecreëerd;
- Smart moet proberen zijn eigen methode te ontwikkelen, op maat gemaakte tools te bouwen in plaats van te vertrouwen op Angelsaksische waarderingsmethoden die vaak enkel in termen van geld denken, wat niet de bedoeling is;
- De verschillende dimensies zijn onder te verdelen in criteria: Om de link te leggen met onze evaluatievraag ([aanbeveling 20](#)), zou de impact van Smart op de relatie tot het werk van de gebruikers kunnen verlopen volgens deze criteria:
 - > De ontwikkeling van werkgelegenheid, het creëren van welvaart, het ontwikkelen van een economische dynamiek...
 - > Gelijkheid van kansen, mogelijkheden en autonomie...
 - > Innovatie, de rol van aansporing of prikkeling, bevordering van het collectief belang...
 - > Versterking van de relationele netwerken, participatie, interne democratie...
- Vervolgens komt de bepaling van de indicatoren voor elk van de criteria. Een "goede" indicator dient te beantwoorden aan bepaalde eigenschappen (belang van het criterium dat het meet, verband houdend met de evaluatievraag, begrepen door alle mensen, toegankelijk, eenvoudig, nauwkeurig, betrouwbaar...);

Aanbeveling 23**3 indicatorniveau 's onderscheiden (realisatie, resultaten en impact) om de globale aanpak van deze evaluatie te versterken****CONTEXT**

We verwijzen naar de waardencirkel van de sociale impact van in de inleiding:

- De realisaties: het gaat hier om wat de structuur werkelijk doet en hoe ze het doet;
- De resultaten: het gaat hier om wat de structuur geproduceerd heeft aan het einde van haar actie. De resultaten zijn rechtstreeks toe te schrijven aan de actie. De resultaatindicator meet dit niveau.
- De impact: het gaat hier om de gevolgen die toe te schrijven zijn aan de actie, maar voor dewelke externe factoren kunnen tussenkomen. De structuur draagt bij tot de wijzigingen, maar ze is niet noodzakelijk als enige verantwoordelijk. De impactindicator meet de bijdrage van de actie aan deze wijziging.

ONTWIKKELINGEN

- De constructie van een benchmark of ijkpunt voor de evaluatie van de sociale impact is een algemeen beheersinstrument voor de organisatie. De indicatoren die verband houden met deze impact moeten zowel realisaties als resultaten weerspiegelen.

Aanbeveling 24

Deze aanpak verrijken en verbinden aan huidige en toekomstige onderzoeken

CONTEXT

Smart heeft vele relaties in de academische wereld ontwikkeld en is regelmatig betrokken bij projecten die het onderzoek en de praktijk van Smart en zijn vennoten behandelen.

Bovendien vormt de sociale impact de kern van het werk van vele academici.

ONTWIKKELINGEN

- Sommige lopende projecten, en andere die zullen volgen, zullen ons impactevaluatieproces doorkruisen om het te versterken;
- Het gaat erom de nodige efficiëntie aan de dag te leggen of om op verschillende manieren een ambitieus project te financieren.

Aanbeveling 25

Garanderen dat de stakeholders van Smart betrokken zijn bij alle fases van deze aanpak om de transparantie en de dialoog te verbeteren

CONTEXT

De aanpak werd geïnitieerd door de verschillende stakeholders van Smart bij elkaar te brengen in het kader van SIP. Deze associatie maakte het mogelijk om een 360°-analyse uit te voeren op de organisatie en in alle transparantie de veronderstelde impact van Smart in vraag te stellen.

Bovendien stellen we vast dat de notie van sociale impact en de resultaten van een dergelijke evaluatie een element van trots en communicatie kunnen zijn voor diegene die dagelijks in de organisatie werken.

Ten slotte is het noodzakelijk om de evaluatietijd te beschouwen als een tijd van delen en openstelling tot dialoog met de verschillende stakeholders die rond de coöperatie draaien.

ONTWIKKELINGEN

- Om de evaluatiewerken niet te betwisten, is transparantie in alle stadia vereist: een impactevaluatie is geen communicatieoefening, hoewel deze een bron van communicatie kan zijn;
- Projectbenaderingen waarbij verschillende stakeholders betrokken zijn (zoals de door Smart aangenomen Prince2-aanpak voor het uitvoeren van haar projecten), laat toe begunstigten, klanten, leveranciers, werknemers...erbij te betrekken.

Aanbeveling 26

Vanaf het tweede semester van 2019 een nieuwe fase ingaan van deze aanpak, waarvan het verwachte resultaat een lijst met criteria en indicatoren zal zijn om gegevens te verzamelen

CONTEXT

Zodra deze opties gevalideerd zijn door de RvB en de AV, kan er worden gewerkt aan het opstellen van een lastenboek die de te onderzoeken dimensies en indicatoren zal bepalen (zie [aanbeveling 22](#)). Deze indicatoren worden bepaald op basis van de beschikbare elementen en door de nieuw in te zamelen gegevens te beoordelen. Na deze werkzaamheden, die zullen worden uitgevoerd in combinatie met punt 24 en het operationele actieplan van Smart, kan de opmaak beginnen.

ONTWIKKELINGEN

- Werken in projectmodus in relatie met het operationele actieplan van Smart;
- Regelmatig een groep integreren of raadplegen die de vennoten-gebruikers vertegenwoordigd, om het gerealiseerde werk en de weerhouden hypothesen te testen.

Synthese van de aanbevelingen

Oprichting van economische netwerken

- 1 Opstellen van een systeem dat waakt over de gemeenschap, het observeert en analyseert: van individuele profielen tot bestaande collectieve initiatieven
- 2 Netwerken definiëren op basis van transparante criteria, of ze nu kwantitatief zijn of afkomstig zijn van strategische keuzes
- 3 Instellen van een gids en/of platform om de vennoten met elkaar te verbinden en de netwerken te dynamiseren
- 4 De ontmoetingsomstandigheden en interne/externe evenementen uitwerken door zich te baseren, onder andere, op de gedeelde werkplaatsen
- 5 Opzetten van een methode om deze netwerken te animeren, door de doelstellingen, een animatiekader en de rol van Smart te verduidelijken
- 6 Menselijk en materiële hulpmiddelen aanwenden voor een goede opzetting van deze animatiestrategie van de netwerken
- 7 Deze animatiestrategie vergezellen van een intern en extern communicatieplan, aangepast aan de noden van elk netwerk
- 8 De impact van de economische coöperatie en van deze netwerkstrategie evalueren

Ecologisch verantwoorde aankoopcentrale

- 9 De aankoopfunctie professionaliseren teneinde de strategie te bepalen, op te zetten en te doen evolueren door zich vooreerst te baseren op de bestaande aankooppraktijken
- 10 Het onderscheid tussen de aankopen gemaakt voor de Smart structuur (en haar werking) en de aankopen voor de vennoten weg te werken
- 11 In eerste instantie de voorkeur geven aan lichte en snelle oplossingen die de behoefte aan autonomie van de vennoten respecteren (bijvoorbeeld: een referentieplatform)
- 12 Een handvest opstellen die onze verwachtingen verduidelijkt wat betreft de sociale en ecologische verantwoordelijkheid van onze leveranciers
- 13 Een proactieve houding aannemen ten opzichte van de leveranciers in naam van Smart en haar vennoten, om ons handvest en de principes van gedeeld ondernemen bekend te maken
- 14 De lokale groepsaankopen aanmoedigen door de regionale ontmoetingen en ontmoetingen binnen eenzelfde netwerk te vergemakkelijken
- 15 Aan de vennoten toelaten toe te treden tot belangrijke aankopen uitgevoerd door Smart voor haar structuurnoden, en alzo genieten van de beste voorwaarden
- 16 De actoren van het bundelen en uitwisselen opnemen in onze aankoopfunctie: het is soms aangewezen toegang te hebben tot, dan te bezitten
- 17 Instellen van een opleiding gericht tot onze vennoten, die "beter aankopen" inhoudt

Synthese van de aanbevelingen

Meting van de sociale impact

- | | |
|----|---|
| 18 | De doelstellingen van een dergelijke evaluatie van de sociale impact formuleren, in eerste instantie het belang van sociale impact formuleren bij het nemen van beslissingen |
| 19 | De aanpak van de sociale impactevaluatie opnemen in lange termijnwerking |
| 20 | Onze middelen toelagen op één enkele evaluatievraag die de impact van gedeeld ondernemen op onze vennoten-gebruikers en hun relatie tot het werk moet bepalen |
| 21 | Waken over de overdraagbaarheid van deze aanpak op alle territoria |
| 22 | Gestructureerde kwalitatieve en kwantitatieve gegevens verzamelen via criteria en indicatoren die meerdere dimensies vertegenwoordigen (sociaal, maatschappelijk, economisch...) |
| 23 | 3 indicatorniveaus onderscheiden (realisatie, resultaten en impact) om de globale aanpak van deze evaluatie te versterken |
| 24 | Deze aanpak verrijken en verbinden aan huidige en toekomstige onderzoeken |
| 25 | Garanderen dat de stakeholders van Smart betrokken zijn bij alle fases van deze aanpak om de transparantie en de dialoog te verbeteren |
| 26 | Vanaf het tweede semester van 2019 een nieuwe fase ingaan van deze aanpak, waarvan het verwachte resultaat een lijst met criteria en indicatoren zal zijn om gegevens te verzamelen |

Het vervolg van Smart In Progress #3

De Raad van Bestuur van Smart, die plaatsvond op 9 mei 2019, heeft gedebatteerd over deze 26 aanbevelingen. Haar mening is om al deze voorstellen van de werkgroepen te valideren met volgende aandachtspunten:

Wat betreft aanbeveling 3: Instellen van een gids en/of platform om de vennoten met elkaar te verbinden en de netwerken te dynamiseren

Aandachtspunt: er dient rekening gehouden te worden met deze aanbeveling in het kader van een groter project dan de beroepsnetwerken. De dag dat Smart in staat zal zijn om een networking-tool te maken, zal het fundamenteel zijn om er al het nodige in op te nemen met het oog op het dynamiseren van de aanpakken van de beroepsnetwerken.

Wat betreft aanbeveling 4: De ontmoetingsomstandigheden en interne/externe evenementen uitwerken door zich te baseren, onder andere, op de gedeelde werkplaatsen

Aandachtspunt: het is belangrijk de link te leggen met onze regionale ontwikkelingsstrategie.

Wat betreft aanbeveling 7: Deze animatiestrategie vergezellen van een intern en extern communicatieplan, aangepast aan de noden van elk netwerk

Aandachtspunt: de communicatie is essentieel voor het succes van een animatiestrategie van de beroepsnetwerken.

Men dient ervoor te zorgen dat de communicatiestrategie nodig voor de beroepsnetwerken de globale communicatiestrategie van Smart niet schaadt.

Wat betreft aanbeveling 8: De impact van de economische coöperatie en van deze netwerkstrategie evalueren

Aandachtspunt: men dient hier de link te leggen met de meting van de sociale impact van Smart.

Wat betreft aanbeveling 12: Een handvest opstellen die onze verwachtingen verduidelijkt wat betreft de sociale en ecologische verantwoordelijkheid van onze leveranciers

Aandachtspunt: het is wenselijk dat dit werk wordt uitgevoerd in interactie met de nieuw opgerichte ethisch comité binnen Smart.

Op het niveau van het management en de teams van Smart worden deze aanbevelingen geïntegreerd in een Operationeel Actieplan dat, via actieprogramma's en projecten, structuur brengt in de implementatie van de strategie en de beslissingen die uit de verschillende SIP-processen voortvloeien.

De Algemene Vergadering van 17 en 18 juni 2019 zal de gelegenheid vormen om terug te komen op deze aanbevelingen en hun implementatie, alsook het startsein geven van de nieuwe werven en het seizoen 4 van SIP. Zoals een deelnemer/ster getuigt in haar evaluatievragenlijst: *"Laten we verder coöpereren!"*

Smart In Progress #3

Oprichting van
economische
netwerken
Ecologisch
verantwoorde
aankoopcentrale
Meting van de
sociale impact

Smart