

**Op
ontdekking
door**

Smart

Smart blaast 20 kaarsjes uit, een welgekomen moment om stil te staan bij haar evolutie, visie en missie, die we in al hun nuances willen doorgronden. We durven inderdaad gerust spreken van 'ons project', dat vele gebruikers en betrokkenen bij elkaar brengt. In die 20 jaar is Smart sterk geëvolueerd binnen een veranderende socio-economische context. Het is dan ook tijd om het project helemaal te ontleden en daarbij openlijk, zonder enig taboe, het 'model van Smart' te bespreken. Dat doen we graag in het gezelschap van iedereen die Smart dagelijks vormgeeft en die het project heeft gemaakt tot wat het nu is en morgen zal zijn.

Smart is in de eerste plaats een project en een programma. Smart, dat is vooral ook een gedeelde onderneming die te luister gaat bij haar omgeving en haar werking daarop afstemt. Smart koestert de ambitie om een brede sociale rol te blijven spelen (zowel op politiek en economisch vlak, als op functioneel en systeemniveau) die mensen verenigt en emancipatorisch werkt. We willen werknemers de kans geven om autonoom te ondernemen en sociale rechten op te bouwen, en dit binnen een solidair kader. Kortom, we bundelen de krachten zodat iedereen zijn professionele ambities zoveel mogelijk kan waarmaken.

We wensen je een mooie ontdekkingsstocht!

Smart

Smart verenigt professionals uit verschillende disciplines die de handen in elkaar slaan 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 vooral 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 arbeidsgerelateerde) risico's van vennoten en biedt ze hen een begeleiding op maat. Sinds enkele jaren worden de productietools ook gedeeld, zoals machines, apparaten, materiaal, werkruimtes etc., net als de financiering van investeringen sinds de zomer van 2018.

De diensten van Smart worden vandaag gebruikt door meer dan 35.000 professionals per jaar, zowel in België als in 8 andere Europese landen. Deze activiteiten genereren samen een omzet van bijna 200 miljoen euro.

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, iedereen wordt gelijk behandeld.

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 overheden en van subsidies voor wat haar kernactiviteiten betreft.

inhoudstaffel

— Smart een project, een programma	6
— onze visie	7
— onze missie	9
— onze waarden	11
— onze doelstellingen	13
— de sociale impact van Smart	20
— historiek	24
— Smart als netwerk	26
— de internationale ontwikkeling	28
— Smart een gedeelde onderneming in de dagelijkse praktijk	33
— wat doet Smart?	34
— ons economisch model	36
— hoe handelen in een gedeelde onderneming?	39
— wie zijn jullie?	47
— conclusie	52

Smart

— een project,
een programma

onze visie

Het werk van vandaag is in volle verandering en neemt hybride vormen aan. In die context blijft de werkende de enige die waarde creëert, sociaal en economisch, waaraan hij effectieve rechten ontleent, een levenslange bescherming en de mogelijkheid om maatschappelijk mee te spelen.

West-Europa kende na de Tweede Wereldoorlog een lange periode van welvaart, maar stootte op een sociale (en maatschappelijke) muur in 1986, en kende een economische opdoffer in 1973 met de eerste oliecrisis. De arbeidsmarkt bleef niet gespaard: regeringen, de ene staat na de andere, bedrijven en consumenten zijn nieuwe methodes van financiering, productie, uitwisseling en consumptie gaan uitproberen. De opkomst van het internet en de digitale revolutie hebben deze beweging eind vorige eeuw in een stroomversnelling gebracht.

De rechten van werkenden worden niet alleen bedreigd, ze brokkelen ook effectief af, stukje voor stukje, of het nu op de arbeidsmarkt is, binnen de sociale zekerheid, of bij de hedendaagse vormen van sociale dialoog,... De redenen van die afbraak zijn talrijk en duidelijk te benoemen: de regelgeving geeft onvoldoende toegang tot deze rechten, het jobaanbod is hoe langer hoe meer gefragmenteerd en ongestructureerd, er worden almaar meer vormen van verloning toegelaten die ontsnappen aan sociale bijdragen, laag- of ongeschoolde werkkrachten worden tegen elkaar opgezet, als werden ze bij opbod opgekocht, en dan zijn er nog de productiemethodes die op drastische wijze veranderen, in alle economische sectoren, wat nu al afbreuk doet aan werkrelaties van ondergeschiktheid en dus ook van het statuut van loontrekkende.

S. Graceffa, open brief verschenen in Le Soir

(BE, 16/11/2017) en Le Monde (FR, 21/11/2017)

Sinds 1980 brengen onderzoekers de effecten van deze veranderingen op de arbeidsmarkt in kaart. Ze observeren:

- een groeiend aandeel van tijdelijk werk (interims);
- het oprukken van hybride werkvormen tussen ondergeschiktheid en zelfstandigheid;
- de overheveling van werk naar het publiek domein door de regering (gesubsidieerde contracten, outsourcing van openbare diensten etc.);
- de toename van het aantal contracten van korte en middellange duur, net als de afname van de gemiddelde looptijd van contracten van onbepaalde duur;
- meer afstand tussen de onderneming en de werkende;

- de massale toevlucht tot outsourcing, die te verklaren valt doordat er steeds minder behoefte is aan controle van de werktijd, en er meer gekeken wordt naar het resultaat van het werk;
- en tot slot de mondialisering met haar wereldwijde verspreiding van kapitaal, productie en populatie.

Niet verwonderlijk dus dat het loonstelsel op zijn juridische en sociale grondvesten davert, en niet meer zijn oorspronkelijke functie kan vervullen, namelijk bescherming bieden bij werkrelaties van ondergeschiktheid.

Deze omwentelingen, die elkaar versterken, hebben een kritiek punt bereikt en nopen tot een hertekening van ons economisch en monetair systeem, het loonstelsel, onze sociale zekerheid, de openbare dienstverlening. Dit zijn allemaal supranationale materies geworden, die bij ons op de agenda komen van de Europese Unie.

De digitale verwerking van gegevens neemt almaar toe, we kunnen ontwikkelingen in real time volgen, de artificiële intelligentie is in opmars,... Het is duidelijk dat we een nieuw tijdperk ingaan waarin productie, consumptie en werk een nieuwe invulling krijgen.

Werkkracht: *persoon die al dan niet tegen betaling een manuele of intellectuele activiteit uitoefent.*
(in *Trésor de la langue française informatisé* - www.atilf.fr/tlfi)

We zijn ervan overtuigd dat de werkende een centrale rol speelt in het proces van waardecreatie, en dat bovenvermelde omwentelingen dat eens te meer duidelijk aantonen. Meer nog, we durven zelfs te stellen dat de werkende wellicht als enige waarde creëert in de economische en maatschappelijke zin van het woord. Nochtans lijken managementtechnieken en productiemethoden die centrale rol niet te erkennen. De werkende wordt klaarblijkelijk geen centrale rol toegedicht in het proces van waardecreatie. Het is volgens ons nochtans het volste recht van werkenden om zelf te bepalen wat er gebeurt met die waarde en de rijkdom, die ze zélf hebben gegenereerd, en binnen onze coöperatie ten behoeve van een solidaire sociale bescherming, duurzame investeringen, het verlaging van het aantal werkuren, etc.

Het loonstelsel leidt volgens ons dus automatisch tot rechten, aangezien de werkende waarde creëert. In dit opzicht zien we het loonstelsel niet zozeer meer als sociaal statuut dat gekenmerkt wordt door de band van ondergeschiktheid. Het stelsel staat gewoon voor een algemene bescherming die alle werkenden toekomt die manueel of intellectueel werk levert, al dan niet tegen een vergoeding. En die bescherming is helaas geen gewonnen goed, des te meer omdat bedrijven en administraties ook zonder de ondergeschiktheid van een werknemer, en dus los van loonarbeid/het werknemersstatuut, hun diensten kunnen ontwikkelen en leveren.

Wij zijn overtuigd dat de rechten die voortvloeien uit arbeid, en die geformaliseerd worden in een loonstelsel, de dynamiek van de economie bepalen, nieuwe werkrelaties en productiemethoden mogelijk maken gebaseerd op echte solidariteit. Dat loonstelsel laat zich niet herleiden tot een band van ondergeschiktheid. Des te meer moeten we de reikwijdte van die rechten uitbreiden en ervoor zorgen dat ze in elke situatie aangewend worden. Daar zetten wij ons elke dag voor in, telkens de regelgeving, de marktlogica of de wetten tekort schieten of daar regelrecht tegenin gaan.

Vandaag is de verbrokkeling van het loonstelsel en het werknemersstatuut een feit. Veel vennoten sloten zich omwille van die reden aan bij Smart. Maar er komt weldra een dag dat werkenden de centrale rol die ze spelen opnieuw kunnen opeisen, en dat ze in een veilige omgeving, die beantwoordt aan de hoogste sociale normen, waarde kunnen creëren.

onze missie

Voor al wie daar nood aan heeft, willen we zekerheid inbouwen en de middelen aanreiken om in volle solidaire autonomie te handelen en te creëren.

Smart wil ervoor zorgen dat professionals opnieuw eigen baas worden over hun werkvoorwaarden en -relaties, de waarde en de rijkdom die ze met hun werk creëren en de rechten die daaruit voortvloeien.

Deze missie kadert binnen een bredere reflectie gevoerd door talloze actoren uit het maatschappelijk middenveld. Ze zijn voorstander om de economie opnieuw in te bedden in de maatschappij, eerder dan sociale relaties te laten bepalen door ondernemingen. Ze laten zich hiervoor inspireren door het gedachtegoed van econoom Karl Polanyi.

Polanyi's stelt dat het idee van een zelfregulerende markt utopisch is. De markt, die oorspronkelijk ingebed zit in de maatschappij, gaat zich immers loswrikken en alle domeinen van de samenleving aan zich onderwerpen. Het gevolg van die vermarkting is een maatschappelijke ontwrichting die zich uit in werkloosheid, de teloorgang van het sociale weefsel, milieuverontreiniging etc. Toestaan dat het marktmechanisme de enige bestuurder wordt van het lot van mensen en hun natuurlijke omgeving, resulteert in afbraak van de maatschappij. Als antwoord op dat liberale utopische project gaat de samenleving maatregelen nemen om zichzelf te beschermen. Maar, al die beschermende maatregelen hebben de zelfregulering van de markt op het spel gezet, het industriële leven onstabiel gemaakt en zo de maatschappij aan andere gevaren blootgesteld.

Zich bewust van dit dilemma, kwam Polanyi tot de conclusie dat markten en de omringende maatschappij met elkaar verbonden zijn. Het kapitalisme heeft de maatschappelijke instituties op een heel speciale manier nodig. Om te zorgen dat markten kunnen werken, moet de maatschappij toestaan dat bepaalde zaken handelsgoederen worden die binnen de economie gekocht en verkocht kunnen worden.

Een markteconomie kan dus maar functioneren binnen een marktmaatschappij.

naar Karl Polanyi, De Grote Transformatie, 1944

We stellen dagelijks vast dat de markt, die veelal concurrentieel is en exclusief gericht op zoveel mogelijk financieel rendement, de maatschappij schade toebrengt, op ecologisch,

politiek en sociaal vlak. Welnu, onze Westerse samenleving is net gebaseerd op principes als waardigheid en autonomie, die tot uiting komen in onze democratie en mensenrechten. Een actieve democratie, waar voortdurend conflicten moeten opgelost worden, heeft alle baat bij een welwillende omgeving die verder kijkt dan het economische en die niet blindelings 'noodzakelijke' hervormingen voor de bedrijven doorvoert, waarbij het individu willens nillens op zichzelf aangewezen is.

De manier waarop economische activiteiten worden georganiseerd en ingevuld, is dringend aan een herziening toe. Welvaart en individuele emancipatie binnen een solidair kader, dat is wat we moeten nastreven, als we niet ten prooi willen vallen aan economische, sociale en politieke rampscenario's voor de maatschappij.

Het 'werk van de toekomst' belooft boeiend te worden. Ofwel kijken we toe hoe het lompenproletariaat van werkende mensen en een wel erg duale samenleving opgang maken, ofwel zetten we de stap naar meer solidariteit en naar een duurzame economie die ten dienste staat van de bevolking. Kortom, ofwel laten we de maatschappij verder afbrokkelen ofwel geven we haar opnieuw een gezicht.

Bij Smart stellen we alles in het werk om die sprong naar een meer waardevolle maatschappij voor te bereiden: door bijvoorbeeld dagelijks een prototype neer te zetten van een gedeelde onderneming van de 21e eeuw, waar de (talrijke) werknemers ook eigenaar zijn van de onderneming, en waarbinnen ze geheel autonoom hun ding kunnen doen, terwijl ze ook sociale rechten als loontrekkende opbouwen, ongeacht hun bron van inkomsten of relaties met klanten en opdrachtgevers.

Sandrino Graceffa, Open brief verschenen in L'Echo

(BE, 05/09/2017)

Bij Smart integreren we in ons economisch en sociaal model de drie vormen van uitwisseling naar de theorie van Karl Polanyi. Smart drijft handel, het participeert in een herverdelend systeem, en het ook een ecosysteem is van onderlinge uitwisseling. De verstengeling van deze drie types van uitwisseling maakt deel uit van onze missie van een gedeelde, mutualiserende onderneming. In de statuten staat expliciet dat het onmogelijk is om enige vorm van kapitaal uit te keren (noch onder de vorm van dividenden noch als waardering van aandelen).

Iedereen mag deze gedeelde onderneming gebruiken om bezoldigd werk uit te oefenen, een project of autonome entiteit op te zetten, of eenvoudigweg om de de markteisen in zijn voordeel aan te wenden, zonder in te boeten op sociale rechten of autonomie.

Smart beheert de economische handelingen van haar vennoten van A tot Z. Ze voorziet in een ongevallenzekerings en tegen burgerlijke aansprakelijkheid, en dekt ook via mutualisering (sociale, fiscale, commerciële, financiële) risico's inherent aan hun activiteiten. Daarbovenop koppelt zij een doorgedreven automatisering aan een individuele of collectieve begeleiding. Voeg al die elementen bij elkaar en je ziet in Smart de voorloper van een nieuwe vorm van gedeelde onderneming in Europa. Haar unieke model kan een antwoord bieden op de uitdagingen van de komende twintig jaar.

onze waarden

Een terugkeer naar de fundamenteën van de coöperatie, om samen aan een toekomst te bouwen van 'commons'.

Werkenden deelden de wens om hun materiële conditie te verbeteren door de handen in elkaar te slaan. Zo is de coöperatieve beweging ontstaan. Aan de basis daarvan ligt de wil tot emancipatie, die ze zelf én in collectief verband trachten te bereiken. Rond de coöperaties ontstaat sinds eind 19e eeuw een brede populaire beweging die betrekking heeft op alle domeinen van het burgerlijke leven : opleiding, cultuur, politiek, gezondheid,... Al snel blijkt dat deze emancipatie - op vlak van werk, productie en van consumptie - eerst en vooral een materiële emancipatie van de werkende.

We moeten komaf maken met elke aanpak die exclusief geënt is op de beroepen, die getuigt van een te corporatistische, sectoriële visie. De keren dat we met verschillende vennoten van de coöperatie samenkwamen, gaf het me juist heel veel voldoening om die sociale en culturele mix binnen de coöperatie te ervaren. Tijdens mijn drie dagen van militaire dienst had ik dat nooit meegemaakt! Een plek waar ingenieurs als gelijken dingen bespreken met arbeiders. Tijdens het creatieproces en de oprichting van een activiteit, gaat dat verschil in opleiding in het niets op. Of we nu ingenieur zijn of arbeider, we hebben dezelfde problemen. We zoeken allemaal een manier om ons project te definiëren, klanten te vinden, onze activiteit te verdedigen, te anticiperen op onverwachte wendingen... En bij de lancering van onze activiteit ontdekken we alle kleine dingen die bij het beheer komen kijken en die we niet zomaar vanzelf kunnen regelen, omdat we dat vanuit onze cultuur en theoretische opleiding niet hebben meegekregen.

Ik vind het dan ook zeer dankbaar en motiverend om vast te stellen dat we de nodige voorwaarden hebben gecreëerd voor ontmoetingen onder mensen, wederzijdse appreciatie, vriendschap, collegialiteit, sociale banden, gezamenlijke projecten. Zonder Smart zouden die mensen elkaar nooit ontmoet hebben. Dat besef geeft me echt voldoening in mijn job. De collectieve onderneming wordt op die manier een plek waar het groepsgevoel de individuele belangen overstijgt, sociale relaties versterkt worden en waar men samen tot een betere levenskwaliteit komt.

Sandrino Graceffa, Het werk van de toekomst

(éd. Repas, 2016)

Wij herkennen ons collectief in deze coöperatieve waarden, al is het niet zo dat ieder van ons die per se toepast in zijn takenpakket. De waarden die we onderschrijven, verspreiden zich sowieso wel, zonder dat we die moeten opleggen. Ze bepalen het organisatorische en economische model van Smart. Het staat ieder vrij om de gemeenschappelijke waarden – die het fundament vormen van de gedeelde onderneming – af te stemmen op de eigen waarden bij de uitoefening van economische activiteiten binnen de gedeelde onderneming.

Het model is efficiënt en wérkt. Er wordt ook dagelijks gebruik van gemaakt door heel wat vennoten, wat de kernwaarden nog meer in de verf zet, namelijk:

- **solidariteit:** de gedeelde onderneming staat open voor iedereen, en onze mechanismen van mutualisering en herverdeling maken geen enkel onderscheid tussen onze vennoten.
- **gelijkheid-vrijheid:** de diversiteit van onze vennoten, van hun praktijken en activiteiten is voor ons de beste garantie dat Smart uitgroeit tot een onderneming waar iedereen in gelijkheid en vrijheid zijn ding kan doen, of zoals Etienne Balibar het formuleert, in zijn herinterpretatie van de Verklaring van de Rechten van de mens en de burger (1789) : «Mensen worden vrij en met gelijke rechten geboren en blijven dit.» Vrijheid en gelijkheid zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. Het gaat niet om een coöptatie van gelijken, noch om een sfeer van 'ons kent ons' om tot die situatie van vrijheid en gelijkheid te komen.
- **democratie:** we zien de democratie, holacratistisch of horizontaal, als een essentiële waarde, en niet enkel als een bestuursvorm. We hechten dan ook veel belang aan participatief burgerschap temidden van een Europa dat bedreigd wordt door egoïstisch en extreemrechts gedachtegoed. De democratische waarden willen we vooral maatschappelijk inzetten: zo hebben we het individueel ondernemerschap gedemocratiseerd door onze gedeelde onderneming toegankelijk te maken voor uiteenlopende vennoten, door de administratieve processen te automatiseren, door de risico's eigen aan het ondernemerschap te mutualiseren en door leden individueel te begeleiden. Het democratische principe komt ook tot uiting in ons participatieve bestuur dat vele vormen aanneemt, naargelang de betrokkenheid van onze vennoten.
- **autonomie:** dé voorwaarde om de economie opnieuw in de maatschappij in te bedden. De professional moet zich daarbij de waarde van zijn werk opnieuw toeëigenen. De autonomie van onze vennoten is waar we met Smart absoluut naartoe willen. In onze ogen versterkt hun autonomie de zin voor solidariteit, gelijkheid-vrijheid en democratie.

onze doelstellingen

- 1** — Inzicht geven in de gedeelde onderneming en erkenning oogsten voor dit model
- 2** — Onze diensten en tools versterken, zodat ze nog beter inspelen op de diverse noden van vennoten, in een lokale, nationale en Europese context
- 3** — Het management en bestuur ontwikkelen van de Smart-groep op Belgisch en Europees niveau, met respect voor de solidaire autonomie van alle partners
- 4** — Ervoor zorgen dat de gedeelde onderneming en het 'merk' Smart van alle markten thuis is en brede ingang vindt bij alle werkenden, loontrekkenden, freelancers en ondernemers die baat hebben bij onze dienstverlening
- 5** — De financiële autonomie versterken en Smart genoeg slagkracht geven om de activiteiten van vennoten te helpen financieren en ontwikkelen, direct of indirect via haar tools
- 6** — De democratie binnen de onderneming hoog op de agenda zetten

1 — Inzicht geven in de gedeelde onderneming en erkenning oogsten voor dit model

Het begrip 'gedeelde onderneming' krijgt stilaan min of meer erkenning van overheden, getuige bv. de wet-Hamon betreffende de activiteiten- en tewerkstellingscoöperaties in Frankrijk, en het actieplan 'Small Business Act' van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het begrip heeft een ruime betekenis en identificeert de coöperatie niet louter als leverancier van goederen en diensten aan vennoten. De mutualisering van de middelen bestrijkt met andere woorden meer dan het pragmatische, functionele aspect.

Het gaat letterlijk om het samen ondernemen, waarbij de gedeelde onderneming fungeert als een productiemiddel dat mee evolueert met de noden van de vennoten. Ze heeft geen ander doel dan een gedeeld middel te zijn om bepaalde doelstellingen te realiseren, waarover ze geen oordeel velt. Dat verandert wezenlijk de relatie tussen de vennoten en de coöperatie.

Vanuit economisch oogpunt, door haar werking over de sectoren, beroepen en vakken heen, en zonder daarbij onderscheid te maken tussen haar gebruikers, staat Smart ook voor een nieuw type van onderneming: het product is Smart zelf, dat ze niet te koop aanbiedt maar uitleent. Ze biedt geen diensten aan aan haar vennoten: ze is op zichzelf de dienst.

Het ecosysteem kreeg in de loop van de jaren meer en meer invulling en kende een stevige groei. We stellen vast dat Smart niet enkel een activiteiten- en tewerkstellingscoöperatie is, geen groot 'toeleveringsbedrijf', en dat ze meer doet dan administratieve diensten verlenen. Ze is een beetje van dat alles.

Het is aan ons om die veelzijdige facetten naar voren te brengen in een model. We willen sociale en economische beleidsmakers kennis laten maken met de kenmerken en het potentieel van onze coöperatie. We hebben de ambitie om politici pistes aan te reiken om (r)evoluties, ten gevolge van bv. de digitalisering en nieuwe productiemethodes, zo goed mogelijk op te vangen, zodat de arbeidsmarkt voor werkenden niet verder ontwricht raakt.

We stellen een toename vast van het aantal micro-ondernemingen en activiteiten van ondernemers in eigen loondienst of van zelfstandigen, die beroep doen op gedeelde ondernemingen om hun economische activiteit onder hun vleugels op te zetten, binnen het socialezekerheidsstelsel dat hen het best past. Dit geeft hen autonomie in hun activiteit, een collectieve bescherming binnen dit soort onderneming, een aangepaste sociale bescherming naargelang de aard van de activiteit, gedeelde risico's (zowel op commercieel vlak als sociaal, fiscaal etc.).

Het Gewest zal de ontwikkeling van deze gedeelde ondernemingen (ondernemerscoöperatieën, zoals tewerkstellingscoöperatieën) aanmoedigen als integraal onderdeel van zijn economisch beleid. Het zal inzetten op het identificeren en ondersteunen van de pertinente spelers om in het Brusselse Gewest alternatieven te ontwikkelen voor de mini-jobs 'op aanvraag', een model dat vaak in strijd is met het Brusselse streven naar kwaliteitsvolle jobs (Doelstelling van de Strategie 2025).

Small Business Act – 30/06/2016

*Regering van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest,
op initiatief van Minister D. Gosuin*

2 — Onze diensten en tools versterken, zodat ze nog beter inspelen op de diverse noden van vennoten, in een lokale, nationale en Europese context

Wij engageren ons tot een herziening van onze procedures die betrekking heeft op zowel onze geautomatiseerde tools als op het management van de groep en de individuele/collectieve begeleiding die we aanbieden.

De afgelopen 20 jaar hebben we een uitzonderlijke groei meegemaakt, waarvan we de effecten nu moeten omzetten op een systematische manier.

Het brede scala aan activiteiten van onze vennoten, de diverse commerciële en maatschappelijke risico's die de groep op zich neemt, de grote vraag naar financiering van deze activiteiten, de constante toename van het aantal mensen die nood hebben aan dit model om te kunnen leven, werken, ondernemen...: al deze elementen vragen om een grote evolutie. Zowel qua begeleiding als in ons digitaal platform, waar de economische handelingen van onze vennoten worden geautomatiseerd en beheerd, moeten we verbeteringen boeken. Tot nog toe hebben we te vaak van de gebruikers verlangd dat ze zich aanpasten aan Smart. Voortaan zal Smart zich aanpassen aan hun praktijken, beroepen, vakken en activiteitensectoren.

Deze ontwikkeling zal over de landsgrenzen heen gebeuren, te beginnen bij Europa. Het zal onze voornaamste investering zijn de komende jaren.

3 — Het management en bestuur ontwikkelen van de Smart-groep op Belgisch en Europees niveau, met respect voor de solidaire autonomie van alle partners

Als gedeelde onderneming, gestoeld op het economisch principe van mutualisering en met de solidaire autonomie als kernwaarde, hebben we vanuit onze werking in België de samenwerking met onze Smart-partners in Europa aangescherpt, namelijk in de landen waar we gevestigd zijn.

Smart beschouwt zich voortaan als een Europese groep in de volle betekenis van het woord. Ze wil haar bestuursmodel verspreiden onder haar partners, de (IT- en financiële) tools en diensten mutualiseren, het management richten op de fundamentele zaken die nodig zijn om de gezamenlijke toekomst te waarborgen. En het is menens met die Europese ambities: de Belgische groep zal geherstructureerd worden, net als de relaties met de Europese partners, om zo tot een grotere verspreiding van de Smart-kantoren te komen, die allen over een gemeenschappelijke toolbox beschikken.

Dat zal onvermijdelijk een bestuursschok teweegbrengen in de grootste vestigingen, namelijk de zetel in België en in Frankrijk. De sociale dialoog zal rekening moeten houden met onze vaste medewerkers en met de ondernemers die in autonomie hun economische activiteit ontwikkelen via Smart. Met hun mening zullen we ook rekening houden. Daartoe zullen we verschillende vormen, debatten en beslissingsrondes opzetten om werkenden en vennoten de kans te geven om mee na te denken over deze hervormingen, indien zij dat willen.

Dit hervormingsproces zal uiteindelijk op internationale schaal gebeuren en zal ons slagvaardiger maken, in het voordeel van onze vennoten.

4 — Ervoor zorgen dat de gedeelde onderneming en het 'merk' Smart van alle markten thuis is en brede ingang vindt bij alle werkenden, loontrekkenden, freelancers en ondernemers die baat hebben bij onze dienstverlening

Smart is al lang geen onbekende meer bij instellingen en politici: met ons model, discours en vanuit onze bevoorrechte positie om veranderingen in de arbeidsmarkt te registreren, hebben we de aandacht getrokken van openbare overheden, onderzoekers, sociale partners.

Toch is er nog veel werk aan de winkel. We krijgen dan wel maatschappelijke en academische erkenning, maar willen die ook uitbreiden naar en valoriseren in de economische en ondernemerswereld...

- zodat al wie daar nood aan heeft, ondersteuning vindt bij onze gedeelde onderneming, zonder bureaucratische obstakels;
- zodat vanuit de privé en de overheid ook onderzoek wordt gedaan naar arbeidsrelaties en productiemethodes die geen roofbouw plegen, maar waar ethiek en maatschappelijke dienstverlening samen erkend worden als dragers van een economische dynamiek, van innovatie en waardecreatie;
- zodat onze vennoten op hun beurt het merk Smart inzetten als een drijvende kracht voor hun activiteiten.

Wij zullen onze 'toolbox' vervolledigen en onze marketing vernieuwen, om het potentieel van onze vennoten en van onze gedeelde onderneming nog meer in de kijker te zetten en te valoriseren.

Doordat er meer lokale kantoren zullen openen in de landen waar we gevestigd zijn, en ons beleid inzake ruimtelijke ontwikkeling herdacht zal worden, zal dit proces nog meer slaagkans krijgen.

5 — De financiële autonomie versterken en Smart genoeg slagkracht geven om de activiteiten van vennoten te helpen financieren en ontwikkelen, direct of indirect via haar tools

In 2017 heeft Smart het statuut verkregen van coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk, en werd ze tegelijkertijd erkend als Belgische gedeelde onderneming en als voortrekker binnen de internationale Smart-groep.

De coöperatie, een kapitaalvennootschap, heeft radicaal besloten om geen rendementsvergoeding toe te laten, wat ook blijkt uit haar statuten. Smart keert geen dividenden uit aan haar aandeelhouders, maar herinvesteert de winst in de uitbouw van nieuwe diensten. Smart is zich er terdege van bewust dat deze formule, waarbij vennoten zelf beslissen wat ze met de gecreëerde rijkdom doen, een obstakel kan vormen voor investeerders. Deze laatste kunnen zich Smart namelijk niet toeëigenen. Ze mogen zich ook niet verwachten aan een vermogensrechtelijk voordeel, al dan niet speculatief. Smart is in dat opzicht een soort van anti-start-up.

Toch zijn we ervan overtuigd dat we toe zijn aan een kapitalisme waarbij onze manier van produceren, werken en het maatschappelijke belang ervan een volledig andere en gezondere invulling krijgen. We voelen ook dat de tijd daar rijp voor is.

De immateriële waarde die ons model in zich draagt, de symbolische meerwaarde die iedereen erin kan vinden, en het economische en maatschappelijke nut dat elke dag tot uiting komt, zijn en zullen steeds meer in trek zijn bij private en publieke investeerders.

Die investeerders zullen zich voegen bij de vennoten-werkenden-ondernemers die de eerste kapitalistische actoren zijn van Smart: bekommerd om de onafhankelijkheid van hun onderneming.

Doordat er bij Smart geen kapitaalsvergoedingen aan te pas komen en vennoten een groot engagement tonen, kan de groep onafhankelijk blijven. Het komt er nu op aan om meer kapitaal te genereren zodat Smart zichzelf kan blijven financieren en de nodige investeringen kan doen, zonder afhankelijk te zijn van externe middelen/subsidies. Op die manier kunnen vennoten in de toekomst nog meer risicovrij ondernemen in de schoot van Smart.

6 — De democratie binnen de onderneming hoog op de agenda zetten

De onderneming is niet alleen een organisatievorm voor economische activiteiten. De onderneming wordt zich ook stilaan bewust van haar sociale verantwoordelijkheid. Het is een klein begin, maar de bewustwording wint aan terrein en maakt van de onderneming een centrale speler in onze veranderende maatschappij. Het komt erop aan dat ondernemingen hun eigen doelstelling(en) formuleren en daarbij ook rekening houden met het algemeen belang, waarvan zij niet de normen bepalen. Hun arbeidskapitaal komt namelijk voort uit degenen die er werken en die bijdragen aan de welvaart van het bedrijf. Het zijn de werkrachten in het bedrijf die waarde creëren, en het is dus aan hen om de contouren van dit algemeen belang te bepalen en te beslissen waar de gegenereerde waarde ingezet wordt.

Dit leidt onvermijdelijk tot spanningen, gezonde spanningen, die bijdragen tot een solidaire vorm van werk. De sociale zekerheid is immers het laatste domein waar de maatschappij in onderhandeling gaat met zichzelf, zoals Pascale Vielle het mooi formuleert. Als de onderneming deze reflectie, dit engagement aan de kant schuift, zal ze haar legitimiteit, zowel op sociaal als economisch vlak, verliezen.

Sandrino Graceffa, 2018

Door opleidingen aan te bieden binnen een 'School van de sociale en economische coöperatie', ondersteunt Smart haar vennoten en kan ieder zijn plaats vinden binnen de coöperatie. Stakeholders hebben de kans om te participeren en hun stem uit te brengen in gedecentraliseerde organen, zoals werkgroepen. Verder is de Raad van bestuur samengesteld uit vennoten. Smart voert ook een actief beleid inzake (permanente) vorming. Het moge duidelijk zijn dat er heel wat projecten in de steigers staan of nu al tot uitvoering komen en die de bestuurlijke overgang naar coöperatie concreet maken. Deze overgang heeft een impact op het vast personeel van Smart en eveneens voor haar vennoten-ondernemers.

We zijn ervan overtuigd dat alles staat of valt met een daadkrachtige democratie. Alleen zo kunnen we onze voeling met het terrein behouden, de valkuil van de bureaucratie vermijden, die bij elke grote onderneming op de loer ligt, en zo efficiënt mogelijk oplossingen zoeken voor diverse noden. Deze democratie houdt zich ver van de 'wet van de sterkste' (of van de talrijkst aanwezige), maar erkent ieder in zijn eigenheid.

Een herverdelend en solidair model van uitwisseling, waarbij iedereen zijn autonomie behoudt, heeft maar kans op slagen als er veel mensen zich aansluiten. Dat gebeurt geleidelijkaan, stapje voor stapje, zolang de aangesloten vennoten maar in staat zijn om aan onze gemeenschappelijke tafel aan te schuiven en naargelang hun middelen, tijd en affiniteit van gedachten te wisselen en mee te beraadslagen over kwesties die Smart en haar vennoten aanbelangen.

In 2017 - 2018 hebben vier werkgroepen, die voornamelijk samengesteld zijn uit vennoten, deze interne democratie actief vormgegeven:

- de werkgroep met betrekking tot het ethisch comité,
- de werkgroep rond economische transparantie,
- de werkgroep rond de evolutie van het digitaal platform,
- de werkgroep rond de publieke relaties en de vertegenwoordiging van Smart

Deze werkgroepen functioneerden op autonome en onafhankelijke basis. Ze kregen alle nodige informatie en hadden toegang tot de tools van Smart. Ze konden ook andere deskundigen raadplegen. De bedoeling was dat zij analyses maken, vragen stellen aan de bestuursorganen en aanbevelingen en voorstellen formuleerden die vervolgens werden voorgelegd aan de Raad van bestuur van Smart en aan haar gedelegeerd bestuurder.

de sociale impact van Smart

Als coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk heeft deze impact alle belang. Wij kunnen ons helemaal vinden in de analyses van SAW-B, een Belgische beweging die een economisch en sociaal alternatief verdedigt, en tevens partner van Smart.

«Er kunnen meerdere oorzaken aan de basis liggen van de verwarring en moeilijkheden die veel mensen ervaren als het gaat om het 'meten van de sociale impact'. We onthouden de volgende oorzaken:

- *de intrinsieke ingewikkeldheid om concepten te definiëren;*
- *de vele inspiratiebronnen;*
- *de uiteenlopende doelstellingen en vertalingen tijdens het evaluatieproces.»*

De bijzondere plaats die Smart bekleedt, haar economische rol van ondernemer, haar 'business model' vragen meer dan ooit om een uiterst nauwkeurig onderzoek dat vertrekt vanuit een goed uitgewerkt conceptueel kader. Daarbij mag niet alles in cijfertjes gegoten worden om een zogezegd wetenschappelijk karakter te krijgen.

Het thema sociale impact veronderstelt talrijke concepten, die als verworven worden aanzien: het sociale, de impact, de meting, de waarde en het nut (bepalend voor de betekenis van een positieve of negatieve meting) etc. Nochtans spreken die begrippen niet voor zich. Hoe moeten we het 'sociale' interpreteren, in de sociologische of politieke betekenis, of in vakbondstermen? De impact... doelt die op de schok/verandering op zich of het spoor dat die nalaat? En ook: de schok ten opzichte van wat, als effect van welke oorzaak? Gaat het om een kwantitatieve of kwalitatieve meting? Hoe kan vermeden worden dat meetwaarden en concepten al op voorhand zijn gedefinieerd gewoon om de gewenste resultaten te verkrijgen? In vele gevallen pakt men uit met de gemeten maatschappelijke impact of hecht men er juist weinig geloof aan... maar op basis van welk gedachtegoed en welke waarden doet men dat dan? Moet dat referentiekader dan niet uitdrukkelijk geformuleerd worden? En hoe vermijd je, ook hier, doelbewuste afwijkingen van dit systeem om een goede, waarderende meting in de wacht te slepen? Kortom, de sociale impact is een concept dat moeilijk te becijferen valt en veel vragen oproept, nog meer dan het BBP, het groeipercentage en de koopkracht. Toch staat dit item hoog op de agenda, en zijn er talrijke methodologieën ontwikkeld om deze impact een legitiem en operationeel karakter te verlenen.

De maatschappelijke impact van Smart hebben we nog niet wetenschappelijk in kaart gebracht. Toch kunnen we al enkele kenmerken van Smart naar voren schuiven die het debat hierrond kunnen aanzwengelen.

- Smart verwijst daarbij naar een politiek referentiekader, dat al uitvoerig besproken werd in verscheidene teksten, namelijk de theorie van econoom Karl Polanyi en het coöperatieve mutualisme.
- Smart wendt haar invloed aan op een directe en indirecte manier in de maatschappij:

- als organisatie die zich ter beschikking stelt van iedereen die daar nood aan heeft;
 - met haar politieke lobbying;
 - gesteund door een andere kracht die parallel loopt: die van al haar gebruikers, namelijk wanneer zij zelf tussenkomen en hun onafhankelijke stem uitbrengen in de maatschappij, via hun gedeelde onderneming;
- Haar actierrein is zowel werk als economische activiteiten van ondernemers. Die twee domeinen hangen rechtstreeks samen met de grote veranderingen op de arbeidsmarkt en in de manier van ondernemen, produceren, besturen;
 - Smart ontwikkelt een - kritische en prospectieve analyse - van dit economisch en sociaal veld op Europees niveau, en stemt haar verdere evoluties af op deze analyse;
 - Smart biedt op de markt geen enkele dienst of product aan: ze is zelf de dienst en het product. In dat opzicht wordt ze onderworpen aan een spel van tegengestelde krachten door het simpele feit dat ze een volwaardige economische speler is in een vrijmarkteconomie waar volkomen concurrentie heerst. Smart is dus niet gevrijwaard van tegenstellingen, die we ook zullen ophelderen;
 - Smart gaat er niet van uit, en eist ook niet van haar gebruikers, dat zij hetzelfde politieke referentiekader aanhangen. Ze vraagt hen wel om de coöperatieve principes aangaande werk en sociale rechten te ondersteunen, zoals deze vervat staan in haar statuten;
 - Tot slot is Smart een unieke speler op de markt en heeft ze een monopolie, hoewel er ook andere voorzieningen bestaan die op bepaalde vlakken concurrentie vormen (zoals het fenomeen van de portage salarial, waarbij ondernemingen de administratie en afdracht van sociale belastingen en premies voor hun rekening nemen, interimkantoren, tewerkstellings- en activiteitencoöperaties).

Laten we op basis van deze elementen een paar voorstellen schetsen.

Vanuit politiek oogpunt

In de politiek heeft het model van Smart een zichtbaarheid verworven waar we best fier op mogen zijn: haar concept van gedeelde onderneming, gepaard gaand met haar economisch succes (onafhankelijk van elke vorm van subsidie en zonder vennoten te onderscheiden op basis van hun economische rentabiliteit) wordt vandaag erkend, onderzocht, bestudeerd, om opheldering gevraagd. De coöperatie heeft mee bijgedragen aan het ontstaan van het actieplan Small Business Act van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, op initiatief van minister Didier Gosuin. Dankzij Smart vond ook het concept van gedeelde onderneming als een innoverend model dat garant staat voor een economische en sociale toekomst ook ingang:

“Zowel ondernemingen als huishoudens en openbare overheden gaan een grotere vraag hebben naar ‘deeljobs’: bij de opdracht, het project, of de uitvoering. Outsourcing en crowdsourcing gaan voortaan deel uitmaken van de toolkit van organisaties, als volwaardige productiemethodes. Ondernemers zullen vanuit hun behoefte aan autonomie en het terugwinnen van hun werk, zijn betekenis en zijn waarde, maar ook aan veiligheid en continuïteit, een antwoord vinden bij deze ondernemingen die ze onderling delen om

hun ondernemerscapaciteit en markt bereik uit te breiden. Deze gedeelde ondernemingen, meestal in de vorm van een coöperatie en verankerd in de sociale en solidaire economie, zullen beschouwd worden als een van de antwoorden, binnen het scala aan tools aangeboden door het Gewest, op de huidige veranderingen op het vlak van productie- en organisatievormen en de arbeidsmarkt.”

Smart heeft standpunten ingenomen over het sociaal statuut van kunstenaars en van zogenaamd collaboratieve digitale platformen. Deze standpunten gaven aanleiding tot debat en brachten een aantal sociale uitdagingen aan het licht, waarover politici zijn bevestigd.

Vanuit functioneel oogpunt

Smart heeft ervoor gezorgd dat iedereen toegang krijgt tot een autonome economische activiteit, door de reglementaire en administratieve struikelblokken weg te halen en de risico's inherent aan elke ondernemersactiviteit te neutraliseren. Naar onze mening heeft Smart dus gezorgd voor een democratisering van het ondernemerschap. Volgens het principe van mutualisering, heeft Smart ook de management skills die nodig zijn voor het beheren van een ondernemersactiviteit met heel veel mensen gedeeld, op een toegankelijke manier.

Vanuit maatschappelijk oogpunt is Smart vandaag de enige tool op de markt die iedereen de kans geeft om snel (online en met een enkele muisklik) inkomsten aan te geven en een loon te bekomen uit activiteiten, binnen een wettelijk en reglementair kader. Zolang mensen de behoefte voelen, in meer of mindere mate, om voor zichzelf sociale rechten op te bouwen en deze te behouden, en ze daarbij bang zijn voor fiscale en sociale controles, kunnen we quasi zeker stellen dat Smart het mogelijk maakt om

- voor vele mensen om ook 'atypische' inkomsten (cfr. het sociaal statuut) aan te geven en zo hun inkomsten te verhogen;
- en aan anderen om zich opnieuw in te schrijven in de formele economie, waar ze daarvoor eerder gedoemd waren tot zwartwerk

Vanuit economisch oogpunt

Vanuit economisch perspectief zien projectleiders – en al wie een ondernemersactiviteit opstart – in Smart een alternatief voor de oprichting van een vereniging of onderneming (als rechtspersoon/zelfstandige) met name via de toolbox voor het beheer van activiteiten, haar het samengebruik van haar rechtspersoonlijkheid en haar systeem dat risico's dekt. Een economische activiteit ontwikkelen in de schoot van een autonome gedeelde onderneming neutraliseert het risico op een faillissement of wanbetalingen, en behoedt de ondernemer dus voor mogelijke persoonlijke consequenties waarmee hij anders misschien/allicht te maken zou krijgen. Smart zet waarschijnlijk een rem op het aantal ondernemingen en verenigingen dat opgericht wordt, maar draagt zeker ook bij tot het beperken van het aantal fiscale of sociale geschillen én faillissementen – in het bijzonder bij zelfstandigen en heel kleine ondernemingen, daar waar een faillissement net de meest dramatische gevolgen heeft voor de persoon in kwestie.

Smart tempert dus ook de angsten en voorzichtigheid die gepaard gaan met elk pril project, aangezien de noodzakelijke oprichting van een onderneming of vereniging al een remming op zich kan vormen. Smart laat heel wat initiatieven en ideeën tot bloei komen,

zodat zij uitgroeien tot een echte structuur die almaar meer getuigt van ondernemerschap. Het is dan aan de beheerder van een activiteit om Smart te beschouwen als een vertrekpunt vanwaaruit hij snel een andere vorm of statuut kan kiezen, of als een context waarbinnen hij op lange termijn zijn project helemaal zal kunnen ontwikkelen. Smart geeft met andere woorden mensen de kans om zichzelf als ondernemer te ontdekken, vertrouwen te winnen en werk te creëren dat anders nooit het licht had gezien.

Door haar Europese vertakkingen heeft Smart ook ervaring met werk in een internationale context. Via gedeeltelijk geautomatiseerde processen faciliteert Smart de mobiliteit onder werkenden over de grenzen heen, bv. wanneer beheerders van een activiteit een opdracht (bv. het leveren van een dienst of arbeidsprestatie) willen uitvoeren voor een buitenlandse klant of opdrachtgever.

Smart als systeem

Deze invalshoek is niet van de minste, daar Smart steeds meer actieve vennoten in haar rangen telt en de hoeveelheid activiteiten waarmee ze bezig zijn. Smart is een soort van ecosysteem geworden.

Binnen haar schoot ontstaat een nieuw type van economische activiteit, dat voortvloeit uit de samenwerking en de handel die deze vennoten opzetten binnen de juridische entiteit van Smart, zowel economisch als boekhoudkundig. Het zijn typische economische activiteiten die niet in de nationale rekeningen zullen voorkomen, maar die in de praktijk niet te verwaarlozen zijn.

Bovendien vinden werkenden die daarvoor eerder geïsoleerd waren, elkaar nu in een en dezelfde onderneming. Denken we maar aan ondernemers zoals zelfstandigen-freelancers, tijdelijke werkkrachten, "zwartwerkers". Binnen de gedeelde onderneming kunnen zij netwerken, samenwerken (per vakgebied, beroep, interessegebied, project) en mee het maatschappelijk debat voeren.

Deze korte schets laat niet toe om sluitende conclusies te trekken. Des te meer omdat het best mogelijk is dat Smart ook indirecte effecten sorteert: helpen we in zeker opzicht niet mee aan de afbrokkeling van de arbeidsmarkt? Hebben we de concurrentie tussen individuele werkenden niet op scherp gesteld, waarbij elk zijn deel van de markt opeist? Dienen we niet occasioneel als dekmantel voor ongeremd zwartwerk? Er zijn nog zoveel vragen die een antwoord verdienen in het kader van ons onderzoek over de maatschappelijke impact van Smart. Dat onderzoek loopt volop.

Rekening houdend met haar missies en waarden, zal Smart de meting van deze impact niet uit de weg gaan. De zoektocht naar een valabele, wetenschappelijke methodologie en de eerste resultaten maakten deel uit van ons prioriteitenlijstje en zullen binnenkort verschijnen in een publicatie.

historiek

Smart dankt haar bestaan aan een pragmatische beslissing genomen in 1998, de beslissing om tegemoet te komen aan de noden van professionals die een activiteit naar keuze willen beoefenen en daarbij wensen te genieten van de best mogelijke bescherming. Met dat doel voor ogen, zette Smart tools op, toegankelijk en bruikbaar voor iedereen die dat wou. De mutualisering van de middelen in een solidair kader creëerde een financiële ademruimte. Daardoor kon Smart investeren in de verbetering van haar diensten. Met praktische oplossingen wilden we zoveel mogelijk leden een duwtje in de rug geven.

Het project nam doorheen de jaren verschillende structurele vormen aan. We zochten onze juridische weg binnen de bestaande wetgeving, waarbij we soms op opportuniteiten stootten. Smart heeft zich sinds het prille begin vastgebeten in haar missie en die op alle mogelijke manieren proberen te realiseren. De diensten die we aanbieden, kwamen er alleen maar sterker uit.

Wat ons hierbij altijd drijft, is de zoektocht naar creatieve oplossingen die voor iedereen van pas komen, zonder daarbij onze doelstellingen en fundamentele waarden op het spel te zetten. We zien er ook op toe dat het gemeenschappelijke 'patrimonium' behouden blijft en de initiële doelstellingen gevrijwaard worden. Er worden dan ook geen dividenden uitgekeerd en van persoonlijke winst is geen sprake. De meerwaarde zit net in het vrije gebruik van de tools en diensten die voor iedereen toegankelijk werden gemaakt.

De gebruikers van onze diensten hebben in elke fase mee mogen beslissen over de strategische koers en de aanwending van de gemeenschappelijke middelen ("commons"). Van 1998 tot 2007 vaardigden de leden van Smart vertegenwoordigers uit voor de raad van bestuur van de vzw. Later, van 2008 tot 2017, gebeurde dat in de schoot van de private Stichting SmartBe. Leden hebben vandaag nog altijd medezeggenschap, en dus ook controle over het reilen en zeilen van Smart, namelijk als vennoten van de coöperatie SmartCoop. Deze heeft dezelfde sociale doelstellingen en waarden, en vaart eveneens een radicale non-profit koers. De vennoten hebben nog altijd de touwtjes in handen. Het zijn hún professionele noden die de inzet vormen van het hele project en waartoe de gemeenschappelijke middelen dienen (de tools, diensten, financiële middelen en alle oplossingen die nog zullen uitgewerkt worden).

Om deze kerndoelen te realiseren, moest de onderneming zich vindingrijk opstellen en oplossingen vinden binnen het reglementaire, sociale en economische landschap. De wetgeving was vaak niet afgestemd op en hield niet altijd gelijke tred met de almaar veranderende beroepspraktijken. De reële problemen van onze leden vroegen om reële oplossingen. Omdat we het zó essentieel vonden om komaf te maken met de preciaire werksituatie van vele leden, hebben we in een eerste fase (van 1998 tot 2007) de traditionele paden verlaten. We wilden daarbij verdedigen en veilig stellen wat al gerealiseerd was, maar ook een dwingende aanzet geven tot de nodige reglementaire aanpassingen. Dat ging niet zonder slag of stoot, maar onze stappen waren wel altijd gerechtvaardigd. In een tweede fase (van 2007 tot 2014) hebben we onze werking aangepast en een evenwicht gezocht: we bleven zoeken naar oplossingen die stroken met de realiteit, maar meer vanuit een aannemelijke positie voor de administraties en andere gesprekspartners, die voorheen onze missies en werking niet helemaal vatten. Daarbij zijn we steeds blijven inzetten op soepele, eenvoudige oplossingen, soms met en soms zonder succes.

Smart is sinds 2015 een nieuwe, originele weg ingeslagen als gedeelde onderneming die haar economische noden en sociale doelstellingen op elkaar afstemt. Ze is tegelijkertijd commercieel én non-profit. Het gedachtegoed achter Smart is nog altijd hetzelfde als voorheen en verklaart meer dan ooit het succes van het project.

Sleutelmomenten

- **1998**: oprichting van de vzw 'Société Mutuelle pour Artistes' (afgekort 'Smart'), lancering van de dienst contractbeheer
- **2000**: Smart draagt bij tot de oprichting en de activiteiten van het Nationaal Kunstenaarsplatform, en pleit voor een sociaal en fiscaal statuut op maat van kunstenaars, het latere 'kunstenaarsstatuut'
- **2001**: lancering van het Activiteitenbeheer, oprichting van het Garantiefonds, dat toelaat om leden binnen een korte termijn uit te betalen, ook als de opdrachtgever de prestatie nog niet heeft vergoed. Op die manier zijn leden ook verzekerd van hun loon bij een eventueel faillissement
- **2002**: goedkeuring van de wet betreffende het sociaal statuut van de kunstenaar waarbij ook artistieke prestaties en/of de productie van artistieke werken tegen betaling door een opdrachtgever onderworpen worden aan de Sociale Zekerheid, zonder dat er sprake is van een arbeidscontract (het artikel 1bis treedt in voege in juli 2003)
- **2006**: lancering van de dienst opleidingen
- **2007**: de dienst voor de aankoop van professioneel materiaal via een leasingformule, ziet het daglicht, net als het studiebureau. Smart ontvangt de prijs Roger Vanthournout voor haar bijdrage aan de sociale economie
- **2007-2008**: de vzw wordt een private Stichting ('SmartBe') met verschillende entiteiten. Elk van die entiteiten neemt een dienst voor haar rekening (contracten, activiteiten, financiële diensten etc.)
- **2008**: nieuwe wet op de taxatie van inkomsten uit auteursrechten en naburige rechten: deze worden beschouwd als zogenaamde roerende inkomsten en worden belast aan 15%, met een degressieve forfaitaire kostenaf trek tot 50%
- **2009**: oprichting van Smart in Frankrijk
- **2014**: actieplan 'Welke toekomst voor Smart', dat het voorstel lanceert om de groep om te vormen tot coöperatie
- **2015**: lancering van het participatief proces 'Smart in Progress', dat een herdefiniëring van het project beoogt: tot welk gebruikerspubliek zal Smart zich richten, welke nieuwe tools zullen we beschikbaar stellen aan onze gebruikers, welk economisch model kan het voortbestaan van de onderneming waarborgen en welke bestuursvorm is het meest aangewezen. Vier werkgroepen buigen zich over deze kwesties
- **2016**: einde van de zes maanden reflectie en uitwisseling rond de toekomst van Smart. De vier werkgroepen maken hun aanbevelingen bekend en het strategisch oriëntatieplan 'Smart 2020' wordt verspreid. Dit plan wordt goedgekeurd tijdens de algemene oprichtingsvergadering van de toekomstige coöperatie. De juridische entiteit 'SmartCoop' wordt opgericht, coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid met sociaal oogmerk (CVBA-SO)
- **2017**: leden, gebruikers van de diensten, klanten (opdrachtgevers), leveranciers, vaste medewerkers en partners kunnen vennoot worden van de coöperatie. leden, gebruikers van de diensten, klanten (opdrachtgevers), leveranciers, vaste medewerkers en partners kunnen vennoot worden van de coöperatie. Na een oproep tot kandidaturen en een open campagne, wordt de Raad van bestuur van de coöperatie verkozen tijdens de Algemene vergadering.

Smart als netwerk

Een ecosysteem van vernieuwers

De vennoten van Smart maken deel uit van dezelfde onderneming. Onze verschillende diensten van begeleiding, vorming en gedeelde werkruimten zetten daarom in op het belang van een professioneel netwerk, zodat vennoten onder elkaar kennis en competenties kunnen uitwisselen. In onze dagelijkse praktijk moedigen we collectieve en solidaire samenwerking aan en hopen we een rem te zetten op de evolutie naar gefragmenteerde en geïndividualiseerde loopbanen. Het behoort tot onze doelstellingen om een veerkrachtig ecosysteem uit te bouwen voor het (individuele) ondernemerschap via een mutualisering van de middelen, kennis en knowhow.

We zijn ervan overtuigd dat netwerken het welslagen van ons project mee bepaalt. De doelstellingen van de groep Smart staan of vallen met netwerking, en die moet zich structureel verankeren. Om onze missies en doelstellingen waar te maken, hebben we geleidelijk aan een netwerk uitgebouwd van partners met wie we samenwerken rond gerichte projecten en initiatieven. In het kader van die projecten wisselen we ervaringen en kennis uit. De partnerschappen helpen ons bij de creatie van nieuwe gemutualiseerde diensten, de ontwikkeling en verspreiding van kennis over onze activiteitensector, bij lobby-acties etc.

Oorspronkelijk knoopten we vooral relaties aan met partners uit de creatieve wereld. Naarmate de strategie van de Smart-groep evolueerde, breidde ons actieterrein uit naar andere sectoren, ook buiten België. Logischerwijs werden onze partnerschappen ook diverser. Vandaag telt ons netwerk meer dan 250 partners uit allerlei sectoren. We onderhouden relaties met verenigingen, coöperaties, vakbonden, de academische wereld, economische spelers en instellingen. Hun invloedssfeer kan lokaal zijn, regionaal, nationaal of internationaal. De partnerschappen zijn soms op regelmatige basis of ad hoc, formeel of informeel, van financiële of niet-financiële aard, voor een welbepaalde sector of algemeen.

Het dagelijkse beheer en onze ontwikkeling faciliteren

Nu 'werk' nieuwe vormen aanneemt en de arbeidsmarkt woelige tijden doormaakt, wil de groep Smart, samen met haar vennoten, een belangrijke rol spelen in deze veranderingen. Daarvoor is een goede kennis van de context, van alle omgevingsfactoren nodig en moet Smart beschouwd worden als een organisatie waar men niet omheen kan. Velen kennen en erkennen ons inderdaad als een referentie in de begeleiding van die veranderingsprocessen. Dankzij die erkenning kunnen we de individuele loopbanen van onze vennoten nog beter veilig stellen en ook de ontwikkeling van de groep verzekeren. Smart heeft ontzettend veel kennis in huis over socio-economische materies die ze kan delen met beleidsmakers en regelgevende instanties, namelijk de expertise van 100.000 werkenden over heel Europa en hun gedeelde ondernemingen. Dé inzet van onze partnerschappen : stakeholders leren kennen en ons project onder hun aandacht brengen,

anticiperen op de evolutie van onze werkomgeving en deze zoveel en zo goed mogelijk begeleiden en sturen.

De ontwikkeling van dit netwerk enten we natuurlijk op de noden van onze vennoten. Vanuit een praktische insteek gaan we op zoek naar manieren om het dagelijkse beheer van hun professionele activiteiten te vergemakkelijken. Het actieterrein van Smart is heel breed en behelst een groot geografisch gebied. De partnerschappen die we opbouwen, moeten met deze diversiteit rekening houden en aangepast zijn aan de lokale, regionale en (inter)nationale context. Waar we actief zijn, gaan we steeds relaties aan met actoren op het terrein die bv. gelijkaardige of complementaire diensten aanbieden bij de begeleiding van werkenden. Ook deze partnerschappen sluiten aan bij het principe van mutualisering. We passen onze organisatievormen waar nodig aan om de expertise van elke partij ten volle te kunnen benutten ten voordele van onze vennoten.

Van onschatbare waarde zijn ook partnerschappen met actoren die het beleid van instellingen kunnen beïnvloeden. En dan hebben we het over instellingen die actief zijn rond de werkomstandigheden van (project)werkers. Met die partners delen we de expertise die we hebben opgebouwd in de begeleiding van de dagelijkse beroepspraktijken van vennoten. Heel wat gebruikers van onze tools zijn immers pioniers en slagen erin de autonomie van een ondernemer te verenigen met solidariteit. We stellen onze expertise onder andere ter beschikking van het 'Directoraat-generaal Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie' (EU), en van vakbonden die een sleutelrol spelen in de aanpassing van het werkkader aan de actuele realiteit. Als instellingen een beter begrip hebben van de praktijken van onze vennoten, zullen zij misschien beter rekening houden met deze praktijken en hun sociale en fiscale bescherming versterken. Daar hebben werkenden tenslotte recht op, aangezien ze sociale bijdragen en belastingen betalen.

In ons netwerk betrekken we ook graag de academische wereld, die onderzoek verricht naar 'het werk van de toekomst' en alle evoluties ten gevolge van de digitalisering. We willen graag die wereld in verandering in kaart brengen en onze expertise in het begeleiden van die verandering delen. Het is voor ons belangrijk dat die veranderingen een stem en gezicht krijgen, dat ze niet geruisloos gebeuren. We laten dan ook experts en mensen van het terrein spreken over alternatieve oplossingen om tot een nieuw sociaal pact te komen. De praktijken en noden van onze vennoten kunnen deze denkpijlers verrijken. Het feit dat zij autonomie en solidariteit kunnen verenigen, bewijst dat dit nieuw sociaal pact een toekomst heeft in Europa. Smart kan bogen op 20 jaar ervaring, op een hele waaier aan tastbare praktijken, cijfers en analyses.

Een netwerk als fundament van onze ontwikkeling

Partnerschappen en netwerken veranderen met de jaren. We moeten hen voortdurend in vraag durven stellen, hen consolideren of herdefiniëren opdat ze efficiënt blijven. Onze partners maken een wezenlijk deel uit van onze ontwikkeling en de verwezenlijking van onze strategische doelen. Willen we ook in de toekomst onze ambities waarmaken, dan is het van cruciaal belang om ons blijvend in te schrijven in lokale en internationale, praktijkgerichte en institutionele ecosystemen. Deze netwerken zorgen ervoor dat we onze expertise kunnen inzetten en zichtbaar maken, dat we wegen op de debatten en kunnen anticiperen op hervormingen die we moeten integreren in onze strategische ontwikkeling. Door deel te nemen aan deze netwerken, leren we onze partners van morgen kennen waarmee we kunnen samenwerken voor de realisatie van ons project, bv. bij de implementatie van een 'sociale franchise'.

de internationale ontwikkeling

Smart ontwikkelt tools en stelt deze ter beschikking van haar doelgroepen. Door op het terrein aanwezig te zijn, onder meer via de verschillende lokale antennes, heeft de organisatie voeling met het werkveld.

Als we stil staan bij de werking en ontwikkeling van Smart, moeten we uiteraard deze dimensies in onze reflectie meenemen, namelijk de doelgroepen en gebieden die nauw betrokken zijn, alsook het bestuur en het economisch model. Deze bepalen immers de voorwaarden waarbinnen de tools ontwikkeld en vernieuwd worden, om blijvend aan de noden van vennoten tegemoet te komen. Verder verdienen ook de toegangsvoorwaarden tot de verschillende diensten al onze aandacht. Smart biedt namelijk heel wat diensten aan waartoe vennoten zich kunnen wenden in het kader van hun activiteit.

Het verwondert misschien hoeveel keer de term 'ontwikkeling' voorkomt in deze analyse, en dat vooral in combinatie met twee adjectieven, 'territoriaal' en 'internationaal'. Moge het duidelijk zijn dat we erg inzetten op ontwikkeling, ook los van de informaticasfeer, waar de term verwijst naar de ontwikkeling van tools die moeten beantwoorden aan een vooraf bepaald productdossier. Nu lijkt het wel of andere aspecten, die verband houden met de doelgroepen en de structuur van Smart, los van die ontwikkeling gezien kunnen worden. Deze analyse zal aantonen waarom dat geenszins het geval is.

Moeten we per sé groeien? Waarom inzetten op schaalvergroting?

—

Of anders gezegd: kunnen we, als organisatie zonder winstoogmerk, niet kiezen voor het tegengestelde, namelijk een werking op kleine schaal?

Smart heeft niet echt belang bij de groei op zich: we streven geen machtspositie na die ons een monopolie verleent op de markt, waar dan ook. Toch blijven er genoeg valabele redenen over om ons project een internationale dimensie te geven:

- De materie waarrond we werken, ons 'actiedomein' (de sociale bescherming van werkenden) belangt iedereen aan en krijgt vanuit vele fronten de wind van voren in een neoliberale klimaat. De huidige internationale politiek ondergraaft de mutualiserende en solidaire mechanismen die de voorbije decennia de toegang tot essentiële diensten democratiseerden: de waarde gegenereerd uit arbeid werd deels ingezet voor maatschappelijke doeleinden. Om ons verzet tegen de heersende ideologieën kracht bij te zetten, moeten we kunnen wegen op het debat en met een geloofwaardig alternatief model afkomen dat ook op internationaal niveau recht op blijft.
- De maatschappelijke doelstelling van Smart, als gedeelde onderneming, de missie en waarden die we haar toedichten, houden een echte maatschappelijke

verandering in. Deze verandering is maar van betekenis en meetbaar als ze de individuele natie overstijgt en in staat is echte banden van solidariteit te creëren die het hoofd bieden aan meer risico's én ook de kwetsbaren op de arbeidsmarkt beschermt. Er zijn heel wat werkenden met een precair beroep, bv. door de aard van het beroep of door een gebrek aan regels.

- We krijgen meer en meer de vraag om onze knowhow te delen. De erkenning van onze expertise groeit, net als de interesse in onze waarden. Ons bedrijfsmodel inspireert duidelijk heel wat geïnteresseerden..

Naast bovenvermelde redenen, is groei ook een manier om de duurzaamheid van onze onderneming te garanderen. De lage inschrijvingskost maakt het voor heel veel mensen mogelijk om gebruik te maken van onze diensten. Het project van smart kan maar duurzaam zijn als onze tools hun werk doen en beantwoorden aan de noden van een stabiel aantal actieve gebruikers, met andere woorden gebruikers die vrij vaak een beroep doen op de aangeboden diensten en evenredig bijdragen aan de financiering ervan. Doordat leden komen en gaan, is het belangrijk dat het totale aantal gebruikers toeneemt. Nieuwe gebruikers die de tools eens willen uitproberen, houden dan diegenen die er tijdelijk mee willen stoppen in evenwicht. Je hebt inderdaad 'trouwe' gebruikers die op een gegeven moment verder kunnen zonder de tools, maar evengoed zijn er mensen die de tools juist vaker gaan gebruiken...

Tot slot is onze groei, hoewel geen doel op zich, ook een manier waarop de onderneming haar eigen kapitaal opbouwt en reserves aanlegt. Dat maakt dat het project financieel leefbaar blijft en dat vennoten tegen een verminderd tarief toegang krijgen tot financiële producten (zoals bankkredieten en verzekeringen).

Zonder afbreuk te doen aan het belang van sensibiliserings- en preventieacties om risico's tegen te gaan (zoals wanbetaling, stopzetting van werk door een ongeval, het faillissement van een klant,...), weten we dat de vaakst voorkomende risico's die zijn met de kleinste impact. Omgekeerd staat elke organisatie die eigen kapitaal aanwendt vroeg of laat voor een erg risicovolle situatie. De kans dat die zich ook effectief voordoet is relatief klein. Is dat wel het geval, dan kan ze het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen. Sommige situaties hebben een zeer negatieve impact op de middelen, al dan niet financieel, met alle gevolgen van dien.

Naast de strategieën van risicobescherming en -beheer via kapitalisatie en uitbreiding van de eigen middelen, zoals hierboven beschreven, kunnen coöperatieve structuren, die onafhankelijk van elkaar bestaan, de risico's die ze allebei lopen, inperken. Dit kunnen ze doen door elkaar te herverzekeren. Op het niveau van organisaties, bestaan er dus ook groeistrategieën die geïnspireerd zijn op de principes van mutualisering en van de coöperatie.

De internationale dimensie van de onderneming Smart

Hoewel we soms geneigd zijn om dit als een apart onderwerp te behandelen, zit de internationale dimensie ingebakken in het project van Smart. Al sinds haar ontstaan draagt ze die dimensie ontegensprekelijk in haar genen. De statistieken die we bijhouden van onze vennoten, tonen aan dat het aantal prestaties uitgevoerd in het buitenland de laatste jaren verdubbeld is. Deze stijging volgt de sterke groei van de organisatie. De bedragen die vennoten hebben gefactureerd in het buitenland zijn goed voor 9 à 10% van de gehele omzet van de coöperatie. Onze vennoten zijn dus duidelijk actief op internationaal vlak.

Waar komt die internationale bedrijvigheid vandaan? Hoe komt het dat er zoveel prestaties in zoveel andere landen (meer dan 100 verschillende !) uitgevoerd worden, in alle continenten ? Dat is geen recent fenomeen, projectwerkers doen dat al jaren. En neen, het is niet enkel de kleinschaligheid van België of de geschiedenis van ons land, zijn rijk verleden van migraties en confrontaties met het buitenland, die de sterke internationale en transnationale dimensie van onze activiteiten verklaren. Er spelen ook andere factoren mee, factoren die verband houden met de realiteit van onze doelgroepen en van onze organisatie.

Veel van onze vennoten zijn tijdens hun loopbaan op het buitenland aangewezen om hun activiteiten en projecten te ontwikkelen. Ook in figuurlijke zin werken ze grensoverschrijdend, want ze organiseren hun werk op een heel eigen manier, buiten het vertrouwde kader om. Dit kenmerk is zeker van toepassing op de kunstenaars die ons oorspronkelijk kernpubliek uitmaakten, en is ook opvallend aanwezig bij andere freelancers, tot wie de gedeelde onderneming zich nu ook richt. Hun transnationale werking zet nog eens in de verf dat de creatieve beroepen een voortrekkersrol spelen in de manier waarop ze hun werk organiseren. Ook in andere sectoren gaan professionals die weg op en voelen ze gelijkaardige noden. Ze zijn vragende partij om toegang te krijgen tot bepaalde diensten en zoeken erkenning en bescherming. Al die professionals spelen dan ook een pioniersrol inzake arbeidsmobiliteit. Het wordt dus cruciaal om ook dit aspect van hun werk veilig te stellen en oplossingen uit te werken op internationale schaal. Daarom hebben we tools en diensten ontwikkeld die specifiek inspelen op die mobiliteit. In België geven onze medewerkers advies over hoe projectwerkers op een veilige manier in het buitenland aan de slag kunnen. Samen zoeken we naar een manier om hun rechten op eenzelfde plek te bundelen, in plaats van die te verspreiden (en af te zwakken). Ook zorgen we ervoor dat ze via een professionele verzekering gedekt zijn in het buitenland.

De internationale dimensie van het Smart-project staat sinds 2009, met de oprichting van Smart Frankrijk, hoog op de agenda. Via weloverwogen acties groeiden ook andere entiteiten uit tot juridisch autonome structuren, die hun inspiratie vinden bij Smart België. Daar komt ook het oorspronkelijke initiatief voor de oprichting van andere nationale kantoren vandaan. Het is ook België dat instaat voor de financiering van hun ontwikkeling en dat zorgt voor technische ondersteuning.

Hoe staan we er nu voor, op internationaal vlak ? Op datum van 31 december 2017 is Smart actief in 9 EU-landen (waaronder België), samen goed voor 46 kantoren verspreid over heel Europa. Onderstaande tabel geeft de historiek weer van deze territoriale verspreiding sinds de beginfase van het project.

Jaar	1998	2000	2003	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Landen	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6	9	9	9	9
Kantoren	1	2	4	5	6	8	11	14	18	22	29	36	38	43	46
Details per land															
België	1	2	4	5	6	7	7	7	8	9	9	9	10	12	13
Frankrijk	-	-	-	-	-	1	4	7	10	11	11	14	14	14	15
Zweden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
Verenigd Koninkrijk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-
Spanje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	7	7	9	10
Nederland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
Oostenrijk	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Hongarije	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Italië	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2
Duitsland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2

implantation de Smart par pays/année

De balans van de afgelopen tien jaar kunnen we als volgt samenvatten :

Voor de implementatie van het Smart-model in een bepaalde regio of gebied bestaat geen kant en klaar recept. Elk gebied heeft zijn eigen logica en werkwijze. Het begrip 'gebied' bestrijkt ook verschillende betekenissen : je kan een gebied afbakenen volgens diverse criteria (zoals economische, geografische criteria, werkgelegenheidszones,...) en in functie van de gemeenschap tot wie Smart zich richt (vennoten, gebruikers, partners,...). De relatie die Smart onderhoudt met de regio's waar ze actief is, varieert dus ook naargelang de sectoren en beroepstakken die er voorkomen.

De internationale ontwikkeling van Smart is op een intuïtieve manier verlopen. Doorheen de jaren hebben we bepaalde struikelblokken én succesformules ontdekt.

Vaak fungeerde het Belgische model als voorbeeld, terwijl de lokale voorwaarden onderling sterk verschillen. De ontwikkeling hangt vaak af van de nationale wetgeving, die in meer of mindere mate de speelruimte bepaalt. Elk land heeft zo zijn eigen wettelijk en reglementair kader voor werk en sociale zekerheid van freelancers. Hoe men naar een 'autonome (project)werker' kijkt, hoe men zijn beleid inzake sociale bescherming aan deze groep aanpast, het verschilt van land tot land. Door de band genomen, leert de ervaring ons dat de tijd die nodig is om financiële autonomie te verwerven, vaak onderschat wordt.

Smart België sloot bilaterale samenwerkingsovereenkomsten met haar partners. Deze overeenkomsten brengen de structurele elementen van de partnerschappen naar voren, geven objectieve gegevens over de situaties in de verschillende landen, en verduidelijken de bijdrage van Smart1 qua financiële en technische middelen. Toch bevatten de overeenkomsten ook zwakke punten. Ze geven dan wel een betere inkijk in de financiering en de geplande acties om de verwachte doelstellingen te bereiken, maar de informatie-uitwisseling kon sterker, zowel qua frequentie (vaak werd informatie maar 1 keer om de 6 maanden uitgewisseld) als qua kwaliteit (buiten enkele basisindicatoren sprak uit de geleverde gegevens niet meteen een gefundeerde visie).

Conclusion: willen we tot de gewenste schaalvergroting komen, dan moeten we ervoor zorgen dat we samen aan voldoende middelen geraken om de nodige investeringen te financieren

Het komt erop aan om onze ontwikkeling op een andere manier aan te pakken. Dat is essentieel als we ook in de toekomst tegemoet willen komen aan de verwachtingen van onze huidige partners en de verzoeken die we geregeld krijgen.

Die verandering moet ons in staat stellen om het risico en de financiële lasten beter te spreiden, door ook de markt van het risicokapitaal aan te trekken. Na mogelijke alternatieven te hebben bestudeerd, overwegen we om ons te inspireren op het model van de sociale franchise. Deze hervormde versie van het franchise-model, dat werd bedacht door kapitalisten als een strategie om succes te verdubbelen, is toegepast op de sociale en solidaire economie.

Dit model houdt een betere definitie van de rollen in en een betere differentiatie van de aangeboden diensten. Hierdoor krijgt elk gebied en elke gemeenschap een specifiek, onderling complementair aanbod heeft en ook het lokale en centrale aanbod elkaar aanvullen.

Het model van sociale franchise impliceert:

- een sterke merknaam, een imago dat de partijen uitdragen, behouden en versterken, met de waarden die bij dat merk horen;
- een scheiding tussen de rol van franchisegever en franchisenemer;
- een contract dat duidelijk definieert welke rol en engagement de verschillende partijen opnemen, evenals de modaliteiten volgens dewelke de franchisegever de nodige middelen ter beschikking stelt van de franchisenemer;
- de franchise die door de franchisegever uitbetaald wordt aan de franchisenemer. Deze laatste kan zo rechtstreeks meegenieten van de knowhow en merknaam, de tools en vorming verleend door de franchisegever en diens netwerk. Daarbij behoudt de franchisenemer alle nodige vrijheid om bv. het model aan te passen aan de lokale context.

De concrete uitvoering van deze sociale franchise vereist een standaardisering om de inhoud van het merk te versterken. Het heeft betrekking op de definitie van de tools (IT, vorming,...) maar ook op de diensteenheden (regio, publiek, dienstverlening). Smart nam al een eerste aanloop naar die standaardisering. We proberen zo de aard van ons project en het inherente risico van onze activiteit beter te vatten. Dit met één duidelijk doel voor ogen: de uitdagingen die gepaard gaan met een schaalvergroting de baas kunnen, namelijk de investeringen financieren waartoe deze verandering noopt.

Smout

— een gedeelde
onderneming in de
dagelijkse praktijk

wat doet Smart?

Smart verenigt professionals met diverse profielen en ambities in een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk. Deze juridische vorm maakt het voor vennoten mogelijk om in autonomie hun economische activiteiten te ontwikkelen, waar ze dan een belastbaar inkomen voor krijgen dat onderworpen is aan de sociale zekerheid.

De gemutualiseerde middelen investeert Smart vooral in haar 'algemene dienstverlening', die we in elke onderneming terugvinden (facturatie, sociale en fiscale aangifte, beheer etc.). Deze diensten zijn toegankelijk via een online platform. Daarnaast dekt Smart (financiële, commerciële en arbeidsgerelateerde) risico's van vennoten en biedt ze hen een begeleiding op maat. Sinds enkele jaren worden de productietools ook gedeeld, zoals machines, apparaten, materiaal, werkruimtes etc.

De diensten van Smart worden vandaag gebruikt door meer dan 35.000 professionals per jaar, zowel in België als in 8 andere Europese landen. Smart kan rekenen op een omzet van bijna 200 miljoen euro.

Smart besliste om als coöperatie om geen dividenden uit te betalen noch meerwaarde op aandelen toe te laten. De coöperatie maakt geen onderscheid tussen vennoten. Of deze nu een opdracht van een dag uitoefenen via Smart of sinds meer dan 15 jaar een carrière uitbouwen binnen Smart, iedereen wordt gelijk behandeld. De coöperatie staat voor een participatief bestuur en gaat een sociale dialoog aan. Winstbejag onder vennoten is niet aan de orde, wat de efficiëntie ten goede komt. De groep kan zo in volle autonomie haar doelstellingen realiseren, zonder afhankelijk te zijn van de overheid en van elke vorm van subsidie.

Als gedeelde onderneming voor al haar vennoten, mutualiseert Smart ...

—

- haar rechtspersoonlijkheid, en dus ook de verantwoordelijkheid die ze neemt als onderneming tegenover klanten, opdrachtgevers, loontrekkenden en de Staat, en waar de vennoten gebruik van maken;
- een brede waaier aan administratieve diensten (de administratieve verwerking van alle economische handelingen werd geautomatiseerd, waaronder de betalingen);
- de risico's inherent aan elke economische activiteit (sociale risico's, ongevallen, burgerlijke aansprakelijkheid, commerciële en financiële risico's, liquiditeitsproblemen etc.);
- In de overtuiging dat we de economische dynamiek niet enkel kunnen aanzwengelen door (reglementaire, sociale en fiscale) zekerheid te garanderen, zet Smart minstens 50% van haar personeel in voor economische en sociale begeleiding van leden, in elke stad waar ze een vestiging heeft. Zo krijgen leden coaching, vormingen, beroepsspecifieke info, individuele begeleiding etc.

Smart, voor wie, met wie?

Onze coöperatie richt zich tot al wie:

- regelmatig of occasioneel opdrachten tegen vergoeding uitvoert of hiernaar op zoek is, zonder arbeidscontract;
- een autonome economische activiteit ontwikkelt of wenst te ontwikkelen maar geen zelfstandige wil worden, noch gedwongen wil zijn tot de oprichting van een eigen juridische structuur;
- loontrekkende is, werkzoekende, ambtenaar, gepensioneerde, ziek/ invalide, student,... en op het punt staat een project te beheren, een nieuwe beroepsactiviteit uit te oefenen of een start-up te lanceren;
- gewoonlijk als loontrekkende werkt, maar meer vat wil krijgen op zijn eigen agenda en werkrelaties, en zijn werknemerschap anders wil invullen;
- zelfstandige is of zaakvoerder van een KMO en zich wil ontdoen van de verplichtingen die gepaard gaan met dit statuut en desgevallend ook met de structuur. Een autonome vorm van loondienst, die bovendien recht geeft op sociale zekerheid, in combinatie met een geïntegreerd en compleet beheer van de eigen activiteiten: dat trekt veel mensen aan. Ze kunnen zich ook bij Smart aansluiten met hun bestaande activiteiten, klanten, producten en leveranciers.

Trouwens, al wie hierboven vernoemd wordt en zich heeft aangesloten bij de coöperatie, stelt zijn - gedeelde - onderneming en tools ter beschikking van wie regelmatig hulp kan gebruiken bij het beheer van zijn activiteiten. Denk maar aan zelfstandigen die aan het hoofd staan van een onderneming of vereniging. Het komt vaak voor dat zij assistentie kunnen gebruiken bij de aanwerving en de uitbetaling van tijdelijk personeel, in functie van hun projecten, bestellingen, productie- en verspreidingsnoden.

Het economisch model van de gedeelde onderneming kenmerkt zich door ...

- de solidaire autonomie van haar vennoten;
- de mutualisering van de middelen, tools, diensten;
- het feit dat er totaal geen kapitaalvergoedingen aan te pas komen: de meerwaarde gegeneerd door het werk van vennoten blijft daarmee waar het hoort, namelijk in hun handen;
- een participatief bestuur waarbij alle stakeholders betrokken worden.

Om dit te realiseren, heeft de gedeelde onderneming de vorm aangenomen van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en met sociaal oogmerk.

De vennootschap verleent haar diensten aan iedereen die daar nood aan heeft, zonder een onderscheid te maken tussen de leden of een hiërarchie in te bouwen. Dit democratisch principe ligt aan de basis van het project, het bepaalt het economisch en kapitalistisch model ervan, ligt ten grondslag aan de ontwikkeling van haar toolbox, en vormt de basis van de coöperatie en de mutualisering van middelen en diensten. Om die redenen is Smart op en top een project van werkenden die hun rol als volwaardige economische speler (opnieuw) in handen nemen, en géén B2B onderneming balancerend tussen interim, "portage salarial" en dienstencoöperatie.

ons economisch model

Smart heeft een dubbele identiteit, waar ze volledig achterstaat en die mede haar succes verklaart: de organisatie is zowel commercieel als non-profit, ze is kapitalistisch maar biedt ook een solidair alternatief voor het kapitalisme, mutualiserend, coöperatief, rendabel met sociaal oogmerk en efficiënt. In 2017 bedroeg de omzet 10% meer dan de jaren voordien.

Smart, coöperatie met sociaal oogmerk

Smart is een coöperatieve vennootschap met enerzijds een commerciële dimensie, waarvoor zij ook uitkomt, en anderzijds een sterke non-profit insteek.

Haar vennoten – aan wie ze haar rechtspersoonlijkheid verleent, haar administratieve diensten en een brede dekking in termen van verzekering – zijn elk ook beheerder van een autonome en gemutualiseerde onderneming, die ze mee besturen en ontwikkelen binnen de schoot van Smart. Dat doen ze met een duidelijk lucratief doel: de vennoten leven ervan, aangezien ze voor het merendeel van de tijd in loondienst zijn van hun bedrijf.

Nu, de coöperatieve vennootschap is, hoewel ze ervoor uitkomt een commerciële kapitaalvennootschap te zijn, volledig non-profit en niet gericht op winst: haar statuten maken elke vergoeding voor geïnvesteerd kapitaal onmogelijk en verhinderen dat er meerwaarde op aandelen gerealiseerd wordt. Bovendien heeft de coöperatie op zich quasi geen eigen economische activiteit, los van de activiteiten van de economische entiteiten die ze mutualiseert.

De coöperatie heeft een variabel aantal vennoten en kapitaal, wat eigen is aan deze organisatievorm. Het kapitaal bestaat uit de aandelen van voornamelijk vennoten die economisch actief zijn via de tools en diensten die we ter beschikking stellen van hun autonome en gemutualiseerde onderneming. Daaruit volgt dat het eigendom (en de controle) van de coöperatie, dat collectief is en verspreid over duizenden mensen, niet uit handen gegeven wordt: de coöperatie behoort definitief toe aan zichzelf.

Deze vorm van gedeelde onderneming ontleent aan het kapitalisme... het kapitaal dat haar onafhankelijkheid verzekert en de middelen geeft om te investeren in haar ontwikkeling. De coöperatie weert daarbij alle schadelijke effecten die verband houden met speculatie en vergoeding van kapitaal. Voor zover wij weten, zijn we de enige activiteiten- en tewerkstellingscoöperatie die haar vennoten niet selecteert op

basis van een kwantitatief criterium (jaarlijks facturatievolume bijvoorbeeld) en die niet afhankelijk van subsidies voor haar kernactiviteiten. (We bestempelen Smart nu even als een activiteiten- en tewerkstellingscoöperatie om de terminologie te harnamen van de categorie waartoe Smart zou kunnen behoren als we haar origineel model even terzijde laten). De meerwaarde die gegenereerd wordt door het werk van de vennoten behoort hen helemaal toe. Zij beslissen wat er met dat geld gebeurt, met het oog op het collectief (en dus ook hun eigen) belang. Al deze kenmerken motiveren het sociale oogmerk van de vennootschap, en vloeien gedeeltelijk voort uit de expliciete wens om de vennoten niet te segmenteren, bijvoorbeeld op basis van de intensiteit en het volume waarmee ze zaken doen. Het geheel aan diensten en tools is toegankelijk voor iedereen die daar nood aan heeft, tegen exact dezelfde voorwaarden.

De financiering van de gedeelde onderneming

Deze financiering komt tot stand door:

- de inbreng van kapitaal door vennoten;
- een uniek percentage (afhankelijk van het land) dat via de Activiteit ingehouden wordt op het factuurbedrag aan klanten. In België bedraagt dit 6,5%. Dit bedrag, betaald door de klanten, dekt de kosten voor de commerciële, sociale, fiscale zekerheid van hun transacties en de ethische meerwaarde die Smart garandeert;
- een alternatieve financiering die voortkomt uit de mutualisering, namelijk via:
 - schaalvoordelen (bv. op het vlak van verzekeringen);
 - herverdelende mechanismen georganiseerd door de regering (le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi in Frankrijk, de verlaging van de patronale bijdragen in België);
 - het principe van solidaire herverdeling eigen aan Smart, omdat de Staat hier tekortschiet (verlaging van de sociale bijdragen of belastingen bv.). In België is dit mechanisme sinds 2015 gedeeltelijk geïmplementeerd in de berekeningswijze van de loonkosten ten laste van de economische entiteiten, gebaseerd op een vermenigvuldigingsfactor op het brutoloon.

Een economisch en sociaal model dat werkt

Verschillende factoren zorgen ervoor dat dit model efficiënt is, zoals de financiële onafhankelijkheid tegenover de overheid en overheidssubsidies, alsook tegenover particuliere investeerders. Bovendien spelen er geen economische belangen mee, conform de statuten – we willen wel algemene diensten aanbieden die de economische activiteiten van vennoten vooruithelpen. Structureel gezien heeft de gedeelde onderneming zich doelbewust onthouden van mechanismen die zouden zorgen voor een overwicht van externe investeerders of van speculatie. De ontwikkeling van de onderneming mag niet losstaan van de noden van de legitieme co-eigenaars. De gedeelde onderneming waakt over de waarden, normen en regels, maar bepaalt deze niet zelf: het zijn de vennoten die dicteren wat de gangbare normen en waarden zijn.

Hoewel ze ook veel zaken delen, streven deze vennoten hun eigen doelen na. Ze staan elk aan het hoofd van hun autonome onderneming, en zijn in zekere zin ingenesteld binnen een gedeelde administratieve, juridische en verzekeringsentiteit. Maar hun manier van werken verschilt naargelang hun beroep, vak en sector, en ze stemmen hun economisch model af op hun persoonlijke sociale, familiale en economische behoeften. Ze werken op hun eigen ritme, zoals hen dat het best uitkomt.

En dat binnen een ecosysteem dat op Europese schaal zo'n 100.000 werkenden bij elkaar brengt, plus 150.000 klanten en 20.000 leveranciers, van wie naar schatting een derde actief is op jaarbasis. Dit model kan niet werken volgens een verticale, hiërarchische en totaliserende structuur. Het is net gefundeerd op autonomie, diversiteit en een belangrijke dosis aan zelforganisatie. In het ecosysteem ontstaan spontaan structuren, namelijk netwerken, bv. rond het digitaal platform, alsook vertrouwensrelaties met elk van de teams van adviesverleners die verspreid zijn over het land. Dit model zorgt niet alleen voor groei, jaar in jaar uit schommelt die rond de 10%. Het model is ook in staat om zonder al te veel problemen schokken in het systeem op te vangen.

Zo heeft de historische kern van de groep in België, die 3/4e van haar inkomsten bepaalt, achtereenvolgens

- in 2010 het einde van het contractueel model van 'derde betaler' tussen projectwerkers en hun opdrachtgever. Smart heeft van de wetswijziging gebruik gemaakt om over te schakelen naar een arbeidscontract, waarbij ze haar volledige rol als werkgever op zich heeft genomen – terwijl veel ondernemingen het arbeidscontract als een struikelblok beschouwen, zag Smart er net een motor van groei in;
- in 2014 kwam er weer een einde aan een model, dat toen nog 50% van het werkvolume van de vennoten uitmaakte: de artistieke aanwervingscontracten gebaseerd op het artikel 1 bis. (Dit was een innovatief contract, eigen aan België, onderworpen aan de sociale zekerheid van werknemers terwijl de kunstenaar niet onder het gezag van een werkgever viel.) Smart maakte opnieuw gebruik van dit momentum om een innovatief model uit te denken voor arbeidsrelaties met een band van ondergeschiktheid, waarbij het mogelijk werd om projectwerkers aan te werven onder een arbeidscontract, terwijl deze economisch gezien 'zoals' zelfstandigen te werk gaan. Dat heeft voor veel andere beroepen en sectoren de deur naar de gedeelde onderneming opengezet. Daarvoor had enkel de 'historische kern' van beroepen er toegang toe, namelijk de artistieke beroepen, technici in de kunstwereld, en de culturele sector.

hoe handelen in een gedeelde onderneming ?

Je moet een onderneming zijn om voor het statuut van KMO in aanmerking te komen. Dat is de eerste stap. Volgens de nieuwe definitie is een onderneming "iedere eenheid, ongeacht haar rechtsvorm, die een economische activiteit uitoefent". Deze formulering is niet nieuw. Ze hanteert de terminologie die het Hof van Justitie van de Europese Unie in zijn rechtspraak gebruikt.

De economische activiteit is de bepalende factor, niet de rechtsvorm.

In de praktijk betekent dit dat zelfstandigen en wie voor zijn eigen rekening onderneemt, familiebedrijven, partnerschappen en verenigingen of om het even welke andere eenheid die regelmatig een economische activiteit uitoefent als onderneming kunnen worden beschouwd.

De nieuwe definitie van KMO,

Europese Commissie, 2006

Als men zich aan deze definitie houdt, is de ondernemer met zijn hele privévermogen onbeperkt aansprakelijk voor de goede afloop van de handelsverrichtingen zoals dit het geval is bij zelfstandigen en een feitelijke vereniging. Dit risico lopen ze niet binnen een gedeelde onderneming die ook nog een tweede voordeel biedt: niemand is verplicht om de houding van een ondernemer aan te nemen of zich daarin te herkennen. De autonome entiteit waarvan hij de vennoot zal zijn, mag veeleer beschouwd worden als een economische perimeter: de vennoot houdt de touwtjes in handen, in alle autonomie en onder zijn verantwoordelijkheid. Maar deze perimeter wordt wettelijk erkend binnen het recht en zou dus toegang kunnen verschaffen tot economische steun en andere ondersteuningsmiddelen ten voordele van micro-ondernemingen en kleine en middelgrote ondernemingen.

Een individu of solidair collectief van individuen, die economisch handelen via Smart, wordt beschouwd als diegene die de autonome entiteit stuurt, volgens de interpretatie van het Europees recht: de onderneming, en diegene die deze belichaamt, namelijk de sturende vennoot, "handelt voor zijn eigen rekening". De gedeelde onderneming is juridisch en administratief gezien, en ook qua verzekeringen, het gemeenschappelijke middel dat de aangesloten entiteiten mee gebruiken om economische handelingen te verrichten, zoals investeren, dingen aankopen, personeel aanwerven, produceren, handel drijven en verkopen. Dat doen ze met een al dan niet commerciële insteek en volgens hun eigen economisch en maatschappelijk model.

De gedeelde onderneming



3 figuren, 3 domeinen

Elke economische speler in het ecosysteem van Smart wordt dus gekenmerkt door de combinatie (en niet van de 'fusie') van 3 figuren :

- de **vennoot** die afhangt van het vennootschapsrecht en die de statuten van de gedeelde onderneming waarbij hij aangesloten is, als referentiekader heeft (cfr. het organigram van de groep);
- de **vennoot** met een autonome entiteit die onder het handelsrecht valt en die de gebruiksovereenkomst en het gebruiksreglement als referentiepunt neemt;
- de **loontrekkende, die Smart als werkgever heeft**, en die onder het sociaal en arbeidsrecht valt. In deze situatie is het arbeidsreglement van toepassing.

De algemene term 'gebruiker' doelt op elke persoon (natuurlijk of rechtspersoon) die toegang heeft tot het digitaal beheerplatform. Als de gebruiker binnen of via Smart economische handelingen wil uitvoeren, beschikt hij dus over :

- een **vennootschapsaccount**;
- een **ondernemingsaccount**, met boekhoudpakket (dat voldoet aan de geldende normen en standaarden);
- en indien hij een natuurlijk persoon is, over **een account als werknemer**.

Elk van deze accounts geeft toegang tot een **toolbox**, tot informatie en tot functies die specifiek bestemd zijn voor elk van deze figuren.

Vennoot	<ul style="list-style-type: none"> — statuten SmartCoop — vennootschapsrecht
Vennoot met een economische entiteit	<ul style="list-style-type: none"> — gebruiksovereenkomst en gebruiksreglement — handelsrecht
Werknemer	<ul style="list-style-type: none"> — arbeidsreglement — sociaal en arbeidsrecht

Het schema lees je best door te vertrekken vanuit de kern, namelijk de werknemer in loondienst, die professionele inkomsten wil halen uit zijn werk, om daarna een level hoger te gaan naar het vennootschap, of te vertrekken vanuit het vennootschap, dat een voorwaarde is om te ondernemen binnen de schoot van Smart en om de nodige inkomsten vrij te maken voor de verloning van werkenden

Werking van een autonome entiteit

Of het nu gaat om de ontwikkeling of om de voortzetting van een ondernemersactiviteit, het beheer van een project (van welke aard ook), de kans om inkomsten te verkrijgen en/of je carrière in loondienst verder te zetten zonder de band van ondergeschiktheid, de gedeelde onderneming neemt onderstaande taken op zich:

- ze registreert elke overeenkomst tussen deze economische spelers en derden, en neemt tegenover deze derden en de staat alle verantwoordelijkheid op zich als onderneming;
- ze produceert binnen de opgelegde termijnen en formats alle aangiften en documenten die voortvloeien uit deze overeenkomsten: facturen, arbeidscontracten, sociale documenten, Dimona-aangifte, btw-aangifte, het bijhouden van de boekhouding etc.;
- ze beheert op een transparante manier en in real time het geheel aan financiële stromen (inkomende en uitgaande betalingen), gegenereerd door de economische activiteiten die opgenomen zijn in het systeem.

Op hun beurt voeren de economische actoren deze overeenkomsten in in het systeem, alsook alle andere informatie die nodig is voor het beheer van hun economische handelingen (in het bijzonder verkoop, aankoop en aanwerving van personeel).

Als vennoten en stuwende krachten van hun autonome onderneming, waken ze ook over diens budgettaire evenwicht, het resultaat en de balans van de onderneming. De beheersregels die vervat zijn in het automatisch systeem behoeden de ondernemer voor een eventueel faillissement (vanuit juridisch oogpunt is het onmogelijk om failliet te gaan als gedeelde onderneming). Ook het risico op wanbetalingen, zelfs van tijdelijke aard, is onbestaande.

Het is vandaag al mogelijk om via de interfaces van het systeem geldinbreng te registreren en te behandelen, net als verkoopsovereenkomsten (voor prestaties of goederen), de overdracht of toekenning van auteursrechten, aankopen (materiaal, goederen, prestaties van derden, toelevering/onderaanneming etc.), de inning van cash, de aanwerving van personeel (met inbegrip uiteraard van de aanwerving tegen betaling van de vennoot wanneer hij een natuurlijk persoon is) en professionele onkosten eigen aan de werkgever, betalingsovereenkomsten, de terugbetaling van onkostennota's etc. Dit geautomatiseerde systeem laat vennoten ook toe om hun subsidies te beheren, alsook bedragen verkregen van privé-investeerders en sponsors, of om in te gaan op (openbare) aanbestedingen. Aangevuld met een individuele begeleiding, beantwoordt het systeem dus aan diverse noden van vennoten-ondernemers.

Op korte termijn zal Smart het aantal interfaces uitbreiden, zodat alle gebruikelijke handelingen binnen eender welke KMO nu ook bij ons online kunnen ingegeven en beheerd worden: denken we maar aan een creditnota met betalingskorting, een contract voor het verhuren of lenen van diensten/goederen.

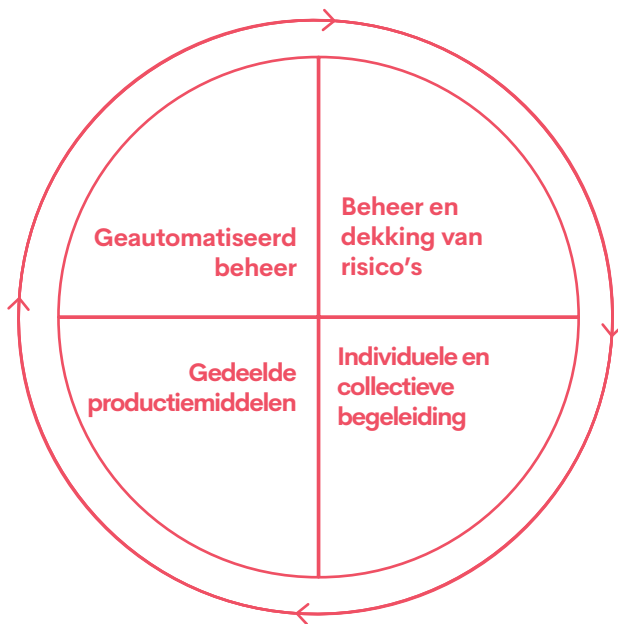
Al deze overeenkomsten, contracten, economische handelingen worden meteen boekhoudkundig geboekt. Deze boekhouding voldoet aan de geldende normen en

standaarden. Ze kan natuurlijk ook uitbesteed worden aan een externe dienst (door een overheidsorgaan, een kredietkantoor etc.). Elke autonome entiteit is voorzien van een eigen boekhouding, die de spil vormt van alle administratieve verwerkingen en de essentiële tool is om de economische activiteiten op te volgen en te managen.

Het accounting systeem is natuurlijk zo ingesteld dat de gebruikers de financiële stand van zaken van hun bedrijf begrijpen, en dat ze alle boekhoudkundige cijfers kunnen lezen, interpreteren, begrijpen, simuleren en erop anticiperen. Dat vereist geen boekhoudkundige voorkennis.

Deze toolbox voor het beheer van activiteiten is, in combinatie met een individuele begeleiding, de belangrijkste sleutel om de toegang tot een autonome economische activiteit te democratiseren.

De gemeenschappelijke domeinen



Smart handelt als een onderneming en stelt die open voor vennoten, werkenden, economische entiteiten. Vier centrale, collectieve domeinen worden gemutualiseerd, zonder dat de economische actoren inboeten aan autonomie en met behoud van hun eigen, diverse praktijken, arbeids- en ondernemingsmodel, hun specifiek beroep en vakgebied.

De administratieve, automatische verwerking van alle economische handelingen omvat

- de registratie van deze handelingen in het opgelegde format;
- de opvolging en het beheer van de geldstromen die voortkomen uit deze handelingen en, in de eerste plaats, van de betalingen;
- de opmaak van alle aangifte-documenten die verband houden met deze handelingen, en dit binnen de opgelegde termijnen en formats, zoals voorzien in de wet en regelgeving: facturen, btw-aangifte, boekhoudkundige behandeling, de verplichte sociale documenten in geval van aanwerving van personeel etc.;
- de tools van reporting en online simulatie.

De mutualisering van risico's omvat

- de identificatie, anticipatie op en neutralisering van risico's door aangepaste processen;
- de inperking van risico's door preventie en opleiding ;
- de dekking van risico's
 - door zelfverzekering;
 - via een breed verzekeringspakket (arbeidsongevallen, burgerlijke aansprakelijkheid, internationale mobiliteit etc.) dat uitgewerkt werd in samenwerking met private organisaties;
 - door herverdelende solidariteitsprogramma's die kaderen binnen de mutualisering, of via daartoe bestemde fondsen ;
- en uiteraard de financiering van commerciële en financiële risico's, en van eventuele liquiditeitsproblemen.

De gedeelde productiemiddelen

Er zal een nieuw domein eigen aan de autonome entiteit ontwikkeld worden. Dat is al deels gebeurd, maar moet nog uitgebreid worden :

- de financiering
 - van de exploitatiecyclus
 - van de investeringscyclus
- de infrastructuur: werkruimtes, kantoren, evenementenzalen, opslagplaatsen, plaatsen voor ontmoeting en coworking;
- de tools en het materiaal (aankoopcentrale, gebruik eerder dan eigendom);
- rollend materieel.

Wat betreft de productiemiddelen, zal Smart waar mogelijk de voorkeur geven aan het gebruik van middelen uit de gedeelde onderneming, of van gemutualiseerde middelen tussen vennoten, eerder dan aan privé-eigendom dat toebehoort aan een individu.

Individuele en collectieve begeleiding

Begeleiden ...

De reiziger begint aan een lange tocht te voet, een soort van reis naar Compostella, zonder een afgebakend pad te volgen. Een gids begeleidt hem tijdens de eerste kilometers, en ook de honderd kilometers die volgen: hij kent de route, de obstakels, de waterpunten, de goeie adresjes. Hij kan de tekenen lezen die reizigers voor hen hebben gemarkeerd langs de weg.

Onderweg kruisen ze andere reizigers, soms op de dool, maar daarom niet minder vastberaden om hun bestemming te bereiken. Ze praten met elkaar in een herberg of tent, waar ze bij brood en wijn, (al dan niet) weloverwogen adviezen en verhalen uitwisselen.

Nu en dan voegt een reiziger, met of zonder zijn gids, zich bij hen, voor een dagtocht of, wie weet, tot het einde. Niets moet, alles mag.

De reiziger doorkruist vele landschappen, zonder vast te houden aan een uitgestippelde route op de kaart, en verkent de bospadjes. De gids vertelt hem over zijn eigen verlangens, want hij voelt zich evengoed een reiziger, met een eigen doel. Beetje bij beetje vervagen de rollen, niemand weet nog wie gids is en wie reiziger, wie wie begeleidt. Hun wegen scheiden, om daarna weer samen te komen. Want ja, je kan samen reizen zonder dezelfde route te nemen.

... En op een gegeven moment, niet ver van de bestemming, op de terugweg, of de berg opklimmend, herinnert elk zich de rol die ze initieel hadden aangenomen, die van reiziger of gids. Dat is het moment waarop ze beseffen dat het tijd is om er afstand van te nemen en af te zien van die rollen. Er is geen gids meer, geen reiziger, noch reisgezel: het gaat nu eenvoudigweg om tijdsgenoten die elkaar ontmoetten onder dezelfde sterrenhemel.

Roger Burton

- meer dan 200 medewerkers verspreid over 38 Europese kantoren, die ten dienste staan van al wie werkt en een economische activiteit ontwikkelt binnen Smart;
- juridische expertise over sociale en fiscale kwesties die verband houden met de socioprofessionele loopbaan van werkenden, het handelsrecht en intellectueel eigendom, en dit op Europese schaal;
- een vertrouwensband tussen de werker-ondernemer en zijn team (daar waar de kantoren zijn georganiseerd in teamverband) of zijn partner bij Smart;
- acties en begeleiding die de ontwikkeling van de economische entiteiten stimuleren.

Deze begeleiding voor loontrekkenden en economische entiteiten neemt verschillende vormen aan:

- individuele begeleiding;
- collectieve begeleiding;
- (hotline) ondersteuning - bij het toepassen van de online procedures, tools en functies;
- commerciële prospectie en public relations.

Diensten van partners

Smart voorziet in een hele waaier aan voordelen, tools en diensten voor haar vennoten, eventueel in een speciaal 'voordeelpack' op maat. Deze worden aangeboden door partnerorganisaties waarmee smart een overeenkomst heeft.

wie zijn jullie?

Smart ziet zichzelf niet als een dienstencoöperatie voor haar vennoten, maar als een dienst op zich, waar de vennoten gebruik van maken. Smart biedt met andere woorden geen diensten aan, maar is zelf een dienst, ze biedt geen producten aan, maar is zelf het product. Die dienstverlening kwam er op vraag van de vennoten en wordt mede door hen ingevuld, in samenspraak met Smart. Het is aan hen om de gedeelde onderneming vorm te geven in functie van hun noden. Nu, van wie staat die gedeelde onderneming dan juist ten dienste? En in welk opzicht?

Onze gedeelde onderneming bewijst haar nut in heel diverse situaties. Mensen met verschillende achtergronden zoeken hun toevlucht bij Smart, en dit om uiteenlopende redenen. We vertellen je hier het verhaal van 8 figuren, die vanuit 8 veelvoorkomende situaties die diversiteit heel goed illustreren.

De figuren en de namen van de applicaties zijn fictief.

De voorbijganger

Ik werk meestal in loondienst, met een contract van bepaalde of onbepaalde duur, en soms ook als ambtenaar. De klassieke werksituatie dus. Op een bepaald moment doet er zich een opportuniteit voor: ik word gevraagd om mee te werken aan een verkoopstand op een beurs, om een dienst te verlenen, een consultancy-opdracht uit te voeren, voor een karweitje bij een particulier of het vervaardigen van een meubelstuk, een programma, wat dan ook. Ik wil die kans met beide handen grijpen, maar kan niet worden aangenomen met een arbeidscontract. Mijn klant vraagt een factuur. Of hij maakt deel uit van een productieketen waarbij iedereen een stukje verantwoordelijkheid op zich neemt voor de bestelling. Of hij verwacht van mij enkel dat ik het gewenste resultaat aflever. Dan kan er van enige 'band van ondergeschiktheid' geen sprake zijn. Of, wat ook mogelijk is: de inkomsten die ik zal binnenhalen, komen van verschillende klanten (een groepsles, verkoop aan een standje etc.) waarbij geen enkele klant echt fungeert als 'opdrachtgever'.

Ik wil niet in het zwart werken, en daarnaast wens ik mijn loopbaan als werknemer in loondienst te behouden. Soms ben ik werkzoekend, soms heb ik al een arbeidscontract ergens anders. Kortom, ik wil deze inkomsten inschrijven in het normale circuit van loondienst, ten opzichte van de fiscus en de sociale zekerheid.

Smart ken ik van horen zeggen, via de pers, of omdat ik hun service al eens heb gebruikt. Het is ook al gebeurd dat de opdrachtgever me doorverwezen heeft naar Smart.

Ik heb nood aan een snelle applicatie, zonder dat ik mijn hoofd moet breken over allerlei zaken die geregeld moeten worden. Ik ga ook voor een veilige optie, waarbij mijn inkomsten worden omgezet in loon, dat ik al dan niet cash ontvang, en waarbij ik kan factureren aan mijn klant. Ik weet niet binnen welke termijn hij zal betalen, maar mijn loon moet gestort worden eenmaal de job erop zit. Ik wil ook verzekerd zijn voor ongevallen en burgerlijke aansprakelijkheid. Smart zal mijn werkgever zijn voor een dag of enkele dagen, en ik beroep me op haar rechtsvorm om een commerciële relatie aan te gaan met mijn klant. Smart zorgt voor de rest.

Ik maak gebruik van Smart omwille van de QuickJob-applicatie, die Smart aanbiedt: in minder dan 5 minuten zitten mijn offerte, factuur, aangifte van inning (als ik de opbrengsten cash heb ontvangen), mijn professionele onkosten en mijn arbeidscontract in het systeem. Er rest me enkel nog uit te voeren wat op de bestelbon staat. Mijn sociale documenten zullen online ter beschikking staan en mijn loon zal betaald worden van zodra de bestelling afgerond is en de opdracht voltooid.

De projectleider

Af en toe, of geregeld, werk ik op projectbasis, met een duidelijke begin- en einddatum, een budget en een doel dat ik moet halen. Soms doe ik dat alleen, soms in groep. Ik heb daarnaast trouwens een al dan niet reguliere job, of ik ben werkzoekende, maakt niet uit. Ik sta er niet voor te springen een juridische structuur op te richten om mijn projecten te kunnen beheren. Al die projecten zijn onderling zo verschillend en te onregelmatig. Ik heb geen zin om me bezig te houden met het beheer van een vereniging of een KMO.

Ik moet het budget van het project kunnen beheren, personeel aanwerven, waaronder mezelf, dingen aankopen en verkopen die nodig zijn om het project tot een goed einde te brengen. Ik zoek zelfs een voorfinanciering van korte duur, aangezien de inkomsten van mijn projecten pas na mijn uitgaven komen. Ik wil ook vanaf de start weten wat het projectbeheer me zal kosten, zodat ik met die beheerskosten rekening kan houden in mijn budget.

Uiteraard wil ik de mogelijkheid hebben om al mijn economische operaties en de evolutie van mijn budget op de voet te volgen. Bij de beëindiging van het project moet ik tot slot mijn boekhouding voorleggen aan mijn partners (coproductie), aan de overheid (subsidies) etc.

Projectbeheer is niet bepaald mijn sterkste kant: ik kan er wel wat begeleiding bij gebruiken, voornamelijk in de voorbereidende en eindfase. Maar ook tijdens de moeilijke momenten, wanneer er bv. kasproblemen opduiken, ik relaties aanga met buitenlandse partners, in de EU of erbuiten, er werknemers worden gedetacheerd naar een ander land, ik specifieke verzekeringen moet afsluiten etc.

Ik kies voor Smart en haar applicatie ProjectManagement, en ook om de toegewijde begeleiding die ik krijg in ruil voor 6,5% beheerskosten op het gefactureerde bedrag. Dit is het vaste percentage dat België hanteert. In mijn budget voorzie ik dan ook een uitgavepost voor het 'administratieve beheer'. Ik weet dit op voorhand, er staan me geen verrassingen te wachten en ik kan in alle veiligheid mijn projecten beheren. Eenmaal het project afloopt, zal de autonome entiteit die op mijn naam geopend werd binnen Smart

beschikbaar blijven tot aan het volgende project, met behoud van het geld dat ik in mijn budget mogelijk nog overhoud aan het voorgaande project..

De freelancer

Ik verdien mijn kost met mijn kennis en competenties in allerlei domeinen. Ik werk als freelancer voor verschillende klanten. Een echte werkgever heb ik dus niet. Ik wil mezelf als merk op een positieve manier in de kijker zetten en besteed veel aandacht aan de fase van onderhandeling, aan het opstellen van offertes – die mijn commercieel beleid uitdragen.

Soms krijg ik een freelance opdracht aangeboden terwijl ik nog bezig ben aan een andere opdracht. Het gebeurt ook dat ik zelf niet over alle competenties beschik en daarom beroep wil doen op een andere freelancer, met een arbeidscontract of in onderaanneming.

In al die gevallen blijkt mijn professioneel netwerk van essentieel belang te zijn voor mijn economisch model. Het is dankzij dat netwerk dat ik standhoud in mijn sector en dat ik goed kan inschatten waar ik me nog verder in kan bijscholen. Aan de top blijven, houdt me constant bezig.

Zo nu en dan is er een (al dan niet openbare) aanbesteding, waar soms een grote verantwoordelijkheid en budget mee gemoeid zijn, waar ik op wil intekenen. Hoewel ik freelancer ben, moet ik ook in staat zijn om projecten op te zetten in samenwerking met collega's.

Tijdens intensieve productiemomenten reken ik graag op een financiële partner die me behoedt voor liquiditeitsproblemen.

Maar... in geen geval wil ik zelfstandige worden of een eigen KMO oprichten. Mijn tijd wil ik ten volle besteden aan mijn knowhow, mijn privé-leven, en niet aan het beheer van een structuur. Ik wil niet achter wanbetalers aanlopen, of btw-aangiftes doen etc. Werken in loondienst bevalt me prima: ik organiseer mijn werk zoals ik het wil, onder een contract van bepaalde of onbepaalde duur.

Als freelancer weet ik maar al te goed dat een activiteit ineens kan stoppen door ziekte, een ongeval, burn-out, moeilijkheden in je privé-leven etc. Mijn werk in loondienst geeft me een veel grotere sociale bescherming die me, zelfs na een pauze van enkele maanden, weer op het goede pad zal brengen. Bovendien is het goed een loonfiche achter de hand te hebben als je een persoonlijke lening wil krijgen van de bank.

Ik ben helemaal gewonnen voor Smart, in het bijzonder voor de applicatie FreelancerManagement en de toegewijde begeleiding die ik krijg. Ik doe er elke dag beroep op: Smart heeft de tijd genomen om me alle radertjes van haar werking uit te leggen. Ik reken uiteraard op tools die 7 dagen op 7 en 24 uur op 24 beschikbaar zijn. Ik heb niet voortdurend nood aan begeleiding, zolang ik mijn partner bij Smart maar op geregelde tijdstippen kan ontmoeten, om bijvoorbeeld een complexe kwestie te bespreken, een opleidingsplan uit te stippelen, of om eenvoudigweg deel te nemen aan vormingen en workshops die mijn sector aanbelangen. We hebben ondertussen echt een vertrouwensrelatie: mijn Smart-partner kent mijn activiteit en klanten, en geeft me relevante antwoorden en tips op maat

De maker

Ik beschouw mezelf als een 'maker': hyperactief, elke minuut krijg ik wel nieuwe ideeën en ik slalom dan ook vlotjes van de ene activiteit en beroep naar het andere. Wat me motiveert in mijn beroep? Het relationele, mijn netwerk, de creativiteit die erbij komt kijken, het nemen van risico. Meer zakelijke dingen zoals het uitdenken van een 'economisch model' zijn minder aan mij besteed: broodnodig, maar iets waar ik me liever niet mee bezighoud. De administratie van mijn projecten is echt wel het laatste van mijn zorgen.

Neemt niet weg dat ik oor heb naar zaken als intellectueel eigendom, het merk dat ik zelf ontwikkel, hoewel ik er ook niet zo aan vasthoud.

Ik ben me bewust van mijn hoge verwachtingen tegenover partners. Ik ben echt op zoek naar intense werkrelaties. Op hun beurt zijn partners zich ook bewust van het potentieel van makers. Daar zetten we samen op in. We willen uit dat potentieel het beste halen.

Mijn model, dat past zich elke dag aan. Ik experimenteer graag en loop liever 100m dan een marathon. In de wervelwind die dagelijks over mijn activiteit waait, zorgt Smart voor stabiliteit en veiligheid. Soms klop ik elke dag bij Smart aan, soms laat ik maandenlang niets van me horen.

Ooit zal ik wel eens een start-up lanceren, wanneer weet ik nog niet. Het kan best zijn dat ik daarna een 'echte' ondernemer word. Wie me gedurende mijn loopbaan vertrouwen heeft gegeven, zal een voorkeurspartner blijven.

Ik maak bij Smart gebruik van de applicatie MakerManagement en de flexibele begeleiding. De veiligheid die Smart me biedt, remt mijn elan nooit. Ik heb er een breed netwerk gevonden van potentiële partners en een ruim gamma aan werktools voor financiering, (werk)ruimtes, workshops specifiek voor bepaalde beroepen, etc..

De gevestigde ondernemer

Ik ben al eens ondernemer geweest in een vorig leven. Nooit meer. Je hebt constant zorgen, 50% van je tijd gaat naar administratie, je loopt veel risico...

Langzaamaan ben ik ondernemer geworden bij Smart, na een parcours van project naar project, als maker of freelancer.

Mijn model heeft zichzelf al bewezen, het is goed doordacht. Ik beschik ook over een professioneel en commercieel netwerk dat al jaren hetzelfde is en waarop ik echt kan rekenen. Mijn uitdaging vandaag is een 'scale-up': ik werk aan een schaalvergroting.

Uiteraard hoop ik dat ik ooit kan genieten van de meerwaarde die ik met mijn bedrijf heb gecreëerd: ondernemingskapitaal is en blijft belangrijk, ook voor mij. Mijn bedrijfsmerk maakt deel uit van de waarde die ik heb opgebouwd. Er komt wellicht een dag dat ik mijn bedrijf zal willen doorverkopen.

Zoals elke ondernemer neem ik personeel aan en doe ik investeringen. Ik weet heel goed hoeveel geld ik daarvoor nodig heb. Ik reken wel op professionele boekhoudkundige,

fiscale en sociale hulp, waarbij ik de nodige vrijheid en flexibiliteit krijg om de ontwikkeling van mijn bedrijf te sturen.

Ik heb al veel gehad aan de applicatie Business van Smart. Je wordt er begeleid in financiële en ook fiscale en sociale materies. Smart heeft samen met mij haar digitaal platform ingesteld op basis van mijn behoeftes. Het platform praat nu dezelfde taal als ik en als mijn activiteitensector. Ik beschouw Smart echt als een zakenpartner. Ze begeleidt me bij mijn zoektocht naar kapitaal en mijn subsidieaanvragen bij de overheid.

We mikken ook op de lange termijn: als ik op een dag mijn eigen onderneming zou willen oprichten, dan zal ik op Smart kunnen rekenen om mijn applicatie Business opnieuw in te stellen, zodat ik het kan aanpassen aan mijn nieuwe juridische structuur. Ik zal dan deel blijven uitmaken van het ecosysteem van Smart.

De autonome loontrekkende

Ik heb enkele jaren gewerkt in een bedrijf of bij een overheidsdienst. Ik heb al een carrière van loontrekkende en zou die uiteraard willen verderzetten, zonder afstand te doen van mijn rechten. Die wil ik juist versterken in de aanloop naar mijn pensioen.

Wat ik wel anders zou willen, is een werkomgeving die me meer vrijheid geeft. Ik hou niet zo van de hiërarchie die ik nu ervaar in mijn job en de werkrelaties die eenzijdig bepaald worden door 'de onderneming' of 'het bestuur'. Met mijn competenties kan ik rustig uitkijken naar nieuwe vormen van arbeidsrelaties met mijn huidige werkgever of... met een andere, zonder dat ik van de ene klant naar de andere wil hoppen. Kortom, ik zou graag meer autonomie vinden in mijn werk en op die manier zin geven aan mijn professionele activiteit, in loondienst.

Ik waardeer het relationele aspect, de Smart-gemeenschap, waarin ik wel wat van mijn tijd en knowhow wil investeren. Ik heb niet echt nood aan begeleiding, nee, ik zou zelf jongere collega's kunnen begeleiden. Ik geef graag kennis door. Het zou ook kunnen dat ik mijn activiteit verderzet eenmaal ik gepensioneerd ben.

Ik gebruik de Smart-applicatie WorkerManagement, in de senior of junior versie, naargelang het moment in mijn carrière. Ik kan dankzij die applicatie een arbeidscontract van bepaalde (lange) duur afsluiten, of zelfs van onbepaalde duur, met alle extralegale voordelen die ik gewoonlijk krijg, of voordelen op maat. Mijn inkomsten hangen af van mijn opdrachten voor klanten en de doelstellingen die ik mezelf heb gesteld. De HR-dienst van Smart begeleidt mijn individuele loopbaan in al haar facetten: vormingen, verzekeringen, sociale documenten, moederschapsrust of vaderschapsverlof, ongelukken in het dagelijkse leven, etc.

conclusie

Effectieve solidariteit voor al wie daar nood aan heeft

—t

Onze vennoten, in alle hierboven beschreven profielen en varianten, dragen allemaal bij tot het behoud en de ontwikkeling van hun gedeelde onderneming, die ze aanwenden in atypische werkrelaties. Vaak gaat het om een economisch kwetsbaar publiek, met werkvormen die niet altijd de kern uitmaken van ons project. Smart is nu eenmaal toegankelijk voor iedereen, en moet dat blijven.

Toegankelijk voor... studenten en gepensioneerden, maar ook voor werknemers met sociale moeilijkheden (trajectbegeleiding, in opleiding, etc.), voor zelfstandigen die na een faillissement hun activiteit willen hervatten, voor al wie een hobby uitoefent zonder professionele ambitie maar waaruit soms inkomsten voortvloeien, voor wie gedwongen is om heel wat kleine bronnen van inkomsten te zoeken om een degelijk loon bij elkaar te sprokkelen, bv. via online platformen, voor werkenden die in de grijze zone zitten tussen autonomie en ondergeschiktheid in nieuwe vormen van economie die de conventionele werkrelaties ontworpen (zoals de fietskoeriers).

Smart zweert bij een universele dienstverlening die het mogelijk maakt om elke vorm van economische activiteit (opnieuw) in te schrijven in het circuit van loondienst. Op het loon van werkenden-vennoten worden sociale bijdragen afgehouden en betalen zij belastingen. De vennoten van Smart krijgen dus een gesocialiseerd loon en genieten dan ook van de bescherming die het systeem van sociale zekerheid biedt. Smart past haar dienstverlening aan aan alle atypische werksituaties. De collectieve solidariteit waarvoor Smart en haar vennoten staan, maakt het mogelijk om specifieke risico's eigen aan bepaalde activiteiten op te vangen.

Smart