

# Smart in Progress — Coöperatief werken

Een verbond van  
autonome werkers  
binnen een coöperatieve  
organisatie

*Smart*

# Inhoudstafel

Editoriaal	3
Smart: project in evolutie	4
Wat is Smart in Progress?	6
De methodologie	8
Van idee naar actie – Feedback op de vorige edities van Smart in Progress	10
A. Een coöperatie met meerdere activiteiten: de openstelling naar een nieuw publiek van vennoten/aandeelhouders	11
B. Een economisch model in het teken van gedeelde en gedifferentieerde diensten	12
C. De tools: ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten	13
D. De ontwikkeling van een coöperatieve economie binnen Smart	14
E. Een ethisch comité in dienst van het coöperatieve project	16
F. Smart in Progress als permanent proces	17
Feedback en inspirerende suggesties	19
A. Een geslaagde participatieve aanpak	19
B. De verschillende rollen	19
C. Een korte-, middellange- en langetermijnaanpak	19
D. Een complex thema is geen belemmering voor een participatieve aanpak	20
E. Een aanpak die toegankelijk is voor iedereen	20
Vooruitzichten	21

# Editoriaal

Als gedelegeerd bestuurder word ik regelmatig aangesproken over de overstap van Smart België naar een coöperatie. Het initiatief Smart in Progress dat in 2015 tot stand kwam, wekte de interesse van talloze leden van de Raad van bestuur, vennoten, werknemers en diverse partners. Het concept vond duidelijk zijn weg naar de netwerken die hierin een originele aanpak zagen met potentiële inzetbaarheid in andere structuren.

Deze vaststelling leidde dan ook tot de opmaak van dit document. Het is niet de bedoeling met dit verslag een voorbeeld te stellen, dan wel een bijdrage te kunnen leveren aan een blijvend en breed participatief project, een gedeelde onderneming in wording.

Dit overzicht geeft in grote lijnen het verloop weer van het project: vanaf de opstart in 2015, gevolgd door de twee overige workshopreeksen waarvan er één momenteel ten einde loopt. We plaatsen vraagtekens bij de manier waarop we ons initiatief vernieuwen, nieuwe vormen van collectief werk met betrekking tot onze verschillende projecten bedenken, maar ook bij de manier waarop we de beslissingen in het kader van workshops Smart in Progress concreet kunnen invullen.

Een denkoefening die mij bijzonder interessant lijkt en ons de kans geeft om dit initiatief ook in andere contexten te overwegen waarin de weliswaar aangepaste aanpak kan dienen als inspiratiebron, zoals binnenkort in Smart Frankrijk.

Sandrino Graceffa, Afgevaardigd bestuurder

Juni 2019

# Smart: project in evolutie

Smart is erin geslaagd een ruimer publiek aan te spreken door de afgelopen jaren zijn project te verbreden met een aangepast dienstengamma. Waar het concept zich een tijdlang toespitste op artistieke en creatieve beroepen werd het aangevuld met nieuwe autonome of freelance werkvormen.

Deze verandering is er gekomen vanuit de overtuiging dat de oplossingen die Smart de afgelopen twintig jaar uitwerkte, ook andere, heel uiteenlopende beroepstrajecten in de meest diverse activiteitsectoren ondersteuning kunnen bieden. Deze uitbreiding bleek dringend nodig in het licht van een aantal ontwikkelingen door de grondige transformaties in de huidige sociaaleconomische context:

- de geleidelijke afbouw van de regelgevende normen voor wat door de socioloog Castel wordt omschreven als de 'société salariale' (samenleving van loontrekkenden)
- en de opkomst van een nieuwe generatie autonome werkers die ten prooi vallen aan isolement en concurrentie in combinatie met een sociaal kwetsbaar en onzeker profiel.

Dit zijn de redenen waarom Smart de laatste jaren sterk heeft ingezet op de herbevestiging van haar statutaire beginselen en de hernieuwing van haar engagement in de vooropgestelde maatschappelijke doelstellingen:

- de vennoten ondersteunen tijdens de volledige duur van hun professionele traject;
- hen een juridisch en economisch solidair kader bieden voor de ontwikkeling van hun activiteiten;
- een aantal algemene diensten uitwisselen: facturatie, fiscale en sociale aangifte, beheer enz.;
- op een gezamenlijke manier inspelen op hun behoeften aan financiering, bijscholing, kosten delen voor het gebruik van bepaalde productievoorzieningen zoals een professionele werkomgeving, machines en uitrustingen, materiaal.

In België staat de overgang van Smart – in 2017 – naar een coöperatie en de oprichting van een achttienkoppige Raad van bestuur, verkozen door de vennoten, garant voor het engagement om gelijke tred te houden met de sociale hervormingsambitie.

Het juridisch statuut van de coöperatie met sociaal oogmerk is het beste geschikt gebleken voor het sociaal en economisch project van Smart: de belangen van een groeiend aantal arbeidskrachten behartigen, instaan voor een reeks diensten die aangepast zijn aan verschillende beroepsloopbanen en een participatieve structuur in stand houden die wordt aangestuurd en gecontroleerd door de vennoten.

Dankzij de opmars van de digitale communicatietechnologieën waren we de laatste jaren getuige van de komst van nieuwe, grensverleggende bedrijfsmodellen binnen de platformeconomie. De omvang van deze ondernemingen die sociale netwerken organiseren en beheren neemt niet te vatten afmetingen aan. Ze benutten ten volle de contacten die tot stand komen in deze nieuwe digitale ruimten. Het gaat om de platformen die door Michel Bauwens worden gedefinieerd als *netarchical capitalism*<sup>1</sup>, bedacht met eigenaarsmodellen en hiërarchische tussenkomst.

In tegenstelling tot deze realiteiten profileert het Smart-ondernemingsproject zich als een gedeelde onderneming van vennoten die de waarde ervan delen en de strategische lijnen uitzetten.

Smart is als coöperatie de gemeenschappelijke eigendom van alle vennoten. Door de winst volledig te herinvesteren in het project ontstaat een vorm van collectieve waardedeling waarbij de deelnemers onrechtstreeks profiteren van de financiële gezondheid van het project.

De Smart-vennoten nemen als coöperanten deel aan het interne denkproces, het overleg en uiteindelijk aan de collectieve besluitvorming via de institutionele organen van Smart, meer bepaald de Algemene vergadering en de Raad van bestuur. Het bezit van aandelen geeft recht op democratische inspraak tijdens het volledige bestaan van de gedeelde onderneming.

Om deze participatie aan te moedigen en een daadwerkelijke toe-eigening van de coöperatie te bevorderen, lanceerde Smart het proces Smart in Progress, een ambitieus programma om via een thematische verdieping binnen verschillende werkgroepen gezamenlijk te bouwen aan het nieuwe coöperatieve project

---

1 Bauwens M., Kostakis V. (2014). Network society and future scenarios for a collaborative economy. London: Palgrave Macmillan

# Wat is Smart in Progress?

De gezamenlijke denkoefening ter voorbereiding en begeleiding van de omschakeling van Smart België tot coöperatieve onderneming werd in 2015 "Smart in Progress" gedoopt.

Dit initiatief had tot doel een brede rondvraag binnen de Smart-community te organiseren over de krachtlijnen van het project om gezamenlijk de strategische bakens uit te zetten. De adviezen die deze bevraging opleverde, werden vervolgens door de Raad van bestuur besproken, uitgediept en vertaald in concrete acties. De Raad van bestuur werkte een reeks actievoorstellen uit die vervolgens aan de Algemene vergadering werden voorgelegd. Smart in Progress werkt vanuit de basis naar boven toe wat een interne transformatie en collectieve beslissingname mogelijk maakt.

Dit proces, het resultaat van een nooit eerder geziene inspanning, stelde zich vanaf het begin open voor alle stakeholders van Smart: de gebruikers-vennoten, hun opdrachtgevers, waaronder kleine ondernemingen die door voormalige gebruikers zijn opgericht, vaste werknemers van Smart en institutionele en economische partners.

Alle actoren konden in vier werkgroepen hun standpunten uitwisselen. Dit werk leverde enkele maanden later een reeks aanbevelingen op die in april 2016 aan de Raad van bestuur en de Afgevaardigd bestuurder van Smart werden overgemaakt.

De vragen die zich tijdens deze workshops stelden, klonken als volgt:

- "Naar een coöperatie: met wie? Voor wie?": het nieuwe gebruikerspubliek dat zou toetreden op basis van creatieve beroepen;
- "A sharing economy: een haalbaar economisch model?": het economisch model dat nodig is voor het in stand houden van de coöperatie;
- "Je activiteit creëren en ontwikkelen: hoe en met welke tools?": de tools die nodig zijn om in te spelen op de evolutie van de noden van deze gebruikers;
- "Een gedeelde en participatieve onderneming, is dat wel realistisch?": het bestuursmodel van de toekomstige coöperatie.

In aansluiting op de aanbevelingen van de vennoten werd in 2016/2017 een soortgelijk proces doorgevoerd. Tijdens de Algemene vergadering van juni 2016

en aansluitend op deze eerste editie van Smart in Progress hebben de vennoten van de coöperatie effectief ingestemd met de samenstelling van vier participatieve werkgroepen met diverse leden, belast met de vragen:

- “Hoe zal het toekomstige ethisch comité van Smart eruitzien?": nadenken over de oprichting van een ethisch comité.
- “Hoe kunnen we de vertegenwoordiging van Smart in de toekomst organiseren?": de vertegenwoordigingsopdrachten van Smart bepalen en openstellen voor de vennoten
- “Hoe kunnen we de economische transparantie van Smart in de toekomst waarborgen?": de transparantie en het financieel en economisch inzicht in de coöperatie verbeteren.
- “Hoe kunnen we voor de ontwikkeling van de IT-tools van Smart beter samenwerken met de gebruikers?": reflectie- en consultatieruimtes creëren rond de IT-tools

Tijdens de algemene vergadering van juni 2018 werd tot slot de oprichting van drie participatieve werkgroepen goedgekeurd die vanaf eind 2018 tot mei 2019 hebben gewerkt aan een derde editie van Smart in Progress en een denkoefening rond:

- “Een milieubewuste aankoopcentrale: goedkoper aankopen, maar niet alleen dat! Hoe voordeel halen uit de kracht van het collectief bij het gezamenlijk aankopen in een ecologisch verantwoord kader?”
- “De sociale impact van Smart meten, is dit mogelijk?”
- “De oprichting van economische sectornetwerken: do it yourself but not alone. Hoe kan ik lessen trekken uit de ervaring van mijn peers en mijn eigen professioneel netwerk voor mijn beroep en activiteitensector uitbouwen?”

# De methodologie

De methodologie van Smart in Progress beantwoordt aan de specifieke eigenschappen van het coöperatieve project. Smart is een coöperatie die bestaat uit duizenden arbeidskrachten uit de meest uiteenlopende socio-professionele sectoren. Dit enorme arbeidspotentieel vormt de kern van haar vennoten. Ook twee andere soorten vennoten met Smart-aandelen spelen ondanks hun geringer aantal, een sleutelrol in de ontwikkeling van het project:

- de vennoten die deel uitmaken van het team van vaste medewerkers en die volledig zicht hebben op alle activiteiten van Smart en gezamenlijke, algemene diensten bieden aan de projectleiders, met name beheer, ondersteuning enz.
- de opdrachtgevers en institutionele of economische partners met wie Smart een nauw samenwerkingsverband heeft opgebouwd en die beslist hebben om in het coöperatieve project te stappen.

Smart in Progress heeft dan ook deze twee aandeelhoudersgroepen bij het proces betrokken om de volledige Smart-community te kunnen bereiken.

Smart in Progress heeft in zijn verschillende edities de oprichting van meerdere thematische werkgroepen bepaald. Dat is de doeltreffendste manier gebleken om het vooropgestelde doel te halen: de evolutie van de algemene en specifieke belangen van de projectleiders grondig onderzoeken om het coöperatieve project een innovatieve boost te geven.

Elk van deze werkgroepen is belast met de analyse van de kernthema's en wordt op het vlak van organisatie bijgestaan door twee leden uit de Raad van bestuur, een medewerker uit de vaste stuurgroep en een persoon die het secretariaat van de werkgroep op zich neemt.

De werkgroepen vergaderen maandelijks in het hoofdkantoor in Brussel. Deze bijeenkomsten bieden de mogelijkheid tot uitwisseling, verdieping in de onderwerpen, ontmoetingen met andere onderzoekers gespecialiseerd in de behandelde thema's en bezoeken in het teken van bepaalde expertises. De ruimte waarin de werkgroepen actief zijn, dient ook als ontmoetingsplaats tussen de vennoten en de vaste medewerkers die instaan voor het administratieve en financiële beheer en de ondersteuning en ontwikkeling van IT-tools.

Het proces Smart in Progress is opgevat als een opleidings- en bekwaamheidsstraject in het coöperatieve vennootschapsproces en dit in overeenstemming met de beginselen van het Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA). De deelname aan een werkgroep verbreedt niet alleen de eigen visie op en kennis over een specifiek onderwerp, maar biedt nog talloze nevenactiviteiten die



ervoor zorgen dat de collectieve denkoefening wordt voortgezet naargelang de betrokkenheidsgraad van de vennoten :

- *de small talks*, mogelijkheden om te debatteren in de lokale antennes van de coöperatie. De small talks zijn bedoeld om verslag uit te brengen over de voortgang van de werkgroepen en om het debat te verruimen;
- *de writings*, originele schriftelijke bijdragen waarin de spelers uit de politieke, vakbonds-, ondernemers- en onderzoekswereld werden verzocht om ons denkkader uit te breiden tot meer dan alleen de kwesties die eigen zijn aan Smart;
- de blog, voor alle online participatie.

De activiteiten van de werkgroepen konden worden opgevolgd via een onlineplatform waarop de werkdocumenten en de verslagen van de interne vergaderingen zijn opgeslagen. De dienst permanente vorming van Smart<sup>2</sup> stond in voor de publicatie van theoretische bijdragen of feedback die het debat stofferen met relevante denkoefeningen en schriftelijke bijdragen afkomstig uit de writings of teksten die na afloop van elke Smart in Progress worden gepubliceerd.

Het interne debat binnen de werkgroepen en de stellingname over belangrijke kwesties werden nadien samengevat in schriftelijke aanbevelingen. Deze aanbevelingen werden vervolgens door de Raad van bestuur en de Afgevaardigd bestuurder geanalyseerd, besproken en aangepast. Ze worden omgezet in concrete actievoorstellen en tot slot voorgelegd aan de Algemene vergadering. Smart in Progress werkt vanuit de basis naar boven toe wat een interne transformatie en collectieve beslissingsname m.b.t. de uitbouw van de coöperatieve mogelijk maakt.

---

2 In Frankrijk ook 'éducation populaire' genoemd

# Van idee naar actie — Feedback op de vorige edities van Smart in Progress

Na de inhoudelijke toelichting van het concept Smart in Progress en zijn oorspronkelijke opzet die hebben geleid tot het tot stand komen van dit proces en de methodologie willen we nu de hoogtepunten op het vlak van implementatie ervan overlopen. Hoewel het proces nog recent is, merken we een ingrijpende verandering van de uiterlijke verschijningsvorm van het coöperatieve project.

Dankzij de discussies binnen de werkgroepen heeft de Raad van bestuur in naam van de Algemene vergadering een reeks projecten gelanceerd rond transformatie en concrete actie. Nu de arbeidsmarkt, de organisatievormen en contractuele arbeidsvormen in volle verandering zijn, is Smart verplicht mee te evolueren. Het is de enige mogelijkheid voor de coöperatie om haar gezamenlijke en solidaire doelstellingen te kunnen blijven vervullen. De originele weg die Smart nu inslaat is deze van de gezamenlijke constructie van een gedeelde onderneming die tegelijk een economische ambitie én maatschappelijke verandering nastreeft.

Hierna overlopen we de voornaamste suggesties die voortspruiten uit het proces Smart in Progress. Hoe werden ze uitgewerkt en welke invloed oefenen ze concreet uit op de ontwikkeling van het project in zijn geheel?

Hoewel deze aanbevelingen door verschillende werkgroepen werden opgemaakt, bevatten ze stuk voor stuk een werkwoord dat actie uitdrukt: analyseren, aanpassen, opbouwen enz. Het resultaat van dit collectieve denkwerk is aldus gericht op concrete actievoorstellen die de eigenschappen van een project in wording verduidelijken.

## A. EEN COÖPERATIE MET MEERDERE ACTIVITEITEN: DE OPENSTELLING NAAR EEN NIEUW PUBLIEK VAN VENNOTEN

---

*Zich openstellen voor alle profielen en alle beroepen.*

*Aanbeveling van de werkgroep "Smart, met wie? Voor wie?", editie 2015/2016 Smart in Progress.*

De naam van de werkgroep "Naar een coöperatie: met wie? Voor wie?" verwijst naar de wens van de vennoten om zich open te stellen voor alle autonome werkers, mannen en vrouwen die baat kunnen hebben bij de door Smart voorgestelde diensten. Smart heeft haar publiek reeds meermaals bevestigd. Het Smart project heeft zich lange tijd voornamelijk gericht tot kunstenaars en personen die actief zijn in de podiumkunsten. Op een bepaald moment leek het alsof de nadruk op deze sector een zekere specialisatie van de structuur en bijgevolg een grotere efficiëntie kon waarborgen.

*"Het was de bedoeling om ons open te stellen voor iedereen. Er was immers geen enkele reden waarom we onze diensten tot een bepaalde sector zouden beperken als ze ook voor anderen nuttig konden zijn en door hen worden gevraagd ... We hebben er wel altijd rekening mee gehouden dat er daardoor problemen zouden kunnen rijzen rond de vraag "welke activiteiten we nu eigenlijk aanvaarden."*

*Sarah de Heusch – werkgroep Smart, met wie? Voor wie? editie 2015/2016 Smart in Progress*

Bij de denkoefening over het Smart-publiek kwam al snel aan het licht dat de artistieke en creatieve werkvormen de voorlopers zijn van bepaalde erg recente evoluties op de arbeidsmarkt. Talloze eigenschappen van deze sectoren: gebrekkige toegang tot sociale bescherming, onderbrekingen in werk en inkomen, lage bezoldigingen, gebrekkige toegang tot opleidingen, uiteenlopende activiteiten enz. gelden eveneens voor de zogenaamde atypische "zelfstandige van de tweede generatie"<sup>3</sup>. De werkgroep heeft dus unaniem beslist om Smart open te stellen voor alle beroepsprofielen.

---

3 Bologna S. (2018). *The rise of the european self-employed workforce*, Milano: Mimesis International

## B. EEN ECONOMISCH MODEL IN HET TEKEN VAN GEDEELDE EN GEDIFFERENTIEERDE DIENSTEN

---

De beslissing om zich open te stellen voor alle beroepsprofielen groeide op hetzelfde moment als het besef dat er binnen Smart zeer uiteenlopende economische profielen naast elkaar bestaan: enerzijds de zogenaamde "zwakke" profielen, meer bepaald de nieuwkomers aan het begin van hun carrière, die weinig zelfredzaam zijn en nog veel begeleiding nodig hebben, en anderzijds de "sterke" profielen die reeds lange tijd aan de slag zijn en hoog aangeschreven staan op de carrièreladder.

Het Smart-model heeft altijd gewerkt volgens het principe van herverdeling en solidariteit. De werkgroep die het economisch model bestudeert, schaaft zich volledig achter deze principes en benadrukt het belang van de financiering met eigen middelen via een uniek percentage dat voor iedereen gelijk is, ongeacht het economisch profiel. In België ligt dit percentage vast op 6,5% van de gefactureerde bedragen voor economische activiteiten ten aanzien van de klanten. Dat houdt in dat elke vennoot – naargelang zijn inkomsten – een bijdrage betaalt voor de algemene diensten die de coöperatie aanbiedt. Elkeen financiert volgens eigen draagkracht de gezamenlijke mechanismen die het overkoepelende systeem in stand houden: wie het meeste heeft, draagt het meeste bij, wie het minste heeft, draagt het minste bij.

*" In deze werkgroep kwamen tal van vragen aan bod, onder meer over het tekort aan administratieve en financiële middelen om naar behoren duidelijke, eenvoudige en toegankelijke gegevens te kunnen verstrekken. Deze vaststelling leidde tot het idee om sterker in te zetten op transparantie. De werkgroep Smart in Progress 2 buigt zich dan ook over het thema 'economische transparantie'. We voelden dat we daarin moesten verdergaan en het bleek een interessante denkpiste te zijn."*

*Frédéric Gregoir, werkgroep "een haalbaar economisch model", editie 2015/2016 Smart in Progress*

Het economisch model waarbij ongeveer 80% van de omzet van de coöperatie wordt gerealiseerd door 20% van de vennoten leidde tot een uitgebreide denkoefening binnen de werkgroep "economisch model". Hoewel het Smart-project sterk is in het ondersteunen van nieuw opkomende economische activiteiten, moeten we nadenken over oplossingen om in te spelen op de eisen van de meest geavanceerde economische activiteiten met het oog op hun slaagkansen en de bestending van het economische model van het project. Daarom heeft deze werkgroep, naast de bevestiging van eenzelfde inhoudingspercentage van 6,5% voor alle vennoten, nadrukkelijk de differentiatiekwestie aangekaart van de door Smart aangeboden diensten.

*Een solidair tarief behouden onder de vorm van eenzelfde percentage voor alle vennoten en op alle facturen, en garanderen dat elke gebruiker kan rekenen op diensten die zijn afgestemd op zijn of haar economisch realiteiten en noden.*

*Aanbeveling van de werkgroep "een haalbaar economisch model", editie 2015/2016 Smart in Progress*

Uit de vaststellingen van de werkgroep rond het economisch model blijkt hoe belangrijk het is om het onderscheid te maken tussen een reeks algemene diensten die voor iedereen gelijk zijn en de specifieke diensten voor een bepaald publiek, naargelang de respectieve evolutie van de projecten en het bereikte professionaliserings- en maturiteitsniveau.

*"Smart is altijd heel sterk geweest in nieuwe, opkomende activiteiten omdat heel wat kunstenaars die er vanaf het begin bij waren, uit het zwartwerkcircuit kwamen of starters waren. 10 tot 15 jaar later zijn deze leden bezig met geavanceerde projecten en daarom is het belangrijk dat we nog steeds aan hun noden kunnen voldoen. We gaan ervan uit dat dit niet via een ander economisch model moet gebeuren, dan wel door de dienstverlening te verbeteren."*

*Frédéric Gregoir, werkgroep "een haalbaar economisch model", editie 2015/2016 Smart in Progress*

De Raad van bestuur heeft op basis van de vaststellingen van deze werkgroep beslist om te investeren in werkmiddelen, zowel op economisch als op personeelsgebied, om de ondersteunende diensten verder uit te bouwen.

Drie jaar later boekt het onderwerp nog steeds vooruitgang in de derde editie van Smart in Progress, waar een van de werkgroepen zich toelegt op de vorming van economische sectornetwerken. Dit thema zou kunnen bijdragen aan de differentiatie van de soorten diensten die door Smart worden aangeboden en de adequatere ontwikkeling van een interne wisselwerking tussen de vennoten

## **C. DE TOOLS: ONTWIKKELING VAN NIEUWE FUNCTIONALITEITEN**

---

Deze werkgroep zocht naar een antwoord op de vraag: "Je activiteit creëren en ontwikkelen: hoe? Met welke tools?" De denkoefening verliep in samenhang met de conclusies van de werkgroep rond het economisch model die we zojuist hebben beschreven. De werkgroep besteedde eveneens bijzondere aandacht aan de vraag naar IT-tools die via het digitale platform van Smart toegankelijk zijn.

*De IT-tools verbeteren via werkgroepen voor de verschillende schakels binnen de Smart-community.*

*Aanbeveling van de groep: "Je activiteit creëren en ontwikkelen: hoe? Met welke tools?" editie 2015/2016 Smart in Progress*

Het succes van Smart is onder meer gebaseerd op de automatisering van de administratieve handelingen die de vennoten-projectleiders stellen. De IT-tools die onlosmakelijk verbonden zijn met een ondersteuning op maat, kunnen zorgen voor een aanzienlijke verlichting van de tijdrovende administratieve taken. De aanpak was destijds gericht op de aanpassing van deze tools aan de nieuwe realiteiten en beperkingen van de coöperanten, het verleggen van hun functionele grenzen en een moderniseringsproces om te voldoen aan de huidige IT-standaarden.

De denkoefening over deze vragen moet met meer oog voor detail worden uitgevoerd. Daarom heeft een werkgroep zich in dit thema verdiept tijdens de tweede editie van Smart in Progress. Er werden een aantal belangrijke beslissingen genomen zoals de oprichting van een stuurcomité dat een kwalitatief en kwantitatief onderzoek kon uitvoeren onder de gebruikers van de IT-diensten om de mate van tevredenheid en de toekomstige ontwikkelingsassen van deze tools in kaart te brengen.

Op basis van deze inspanningen is Smart gestart met de ontwikkeling van haar IT-diensten met de bedoeling :

- de tool m.b.t. de activiteiten verder uit te bouwen, met name de IT-tool van het digitale platform waarop alle vennoten hun aankopen doen, investeren en hun investering afschrijven.
- het digitaliseringsproces voort te zetten om de administratieve taken te verminderen, onder meer door de goedkeuring van de documenten via e-mail te laten verlopen, bewijsstukken zoals kostennota's, bestelbonnen, identiteitskaart enz. te downloaden en digitaal op te slaan.
- de interfaces van Smart geschikt te maken voor smartphones en tablets.

## **D. DE ONTWIKKELING VAN EEN COÖPERATIEVE ECONOMIE BINNEN SMART**

Smart is een bijzondere coöperatie, die zich op verschillende punten onderscheidt van de klassieke productiecoöperaties en de consumentencoöperaties die hun sporen hebben nagelaten in de geschiedenis van de coöperatieve beweging. De Smart-vennoten zijn autonome werkers die gebruikmaken van het collectieve kader van de gedeelde onderneming om hun eigen autonome activiteit uit te rollen. Hun arbeid genereert producten en diensten die ze aanbieden aan klanten in diverse sectoren. Individuele autonomie en collectieve samenwerking zijn niet tegenstrijdig,

integendeel: de collectieve omgeving van de coöperatie draagt bij aan de ontplooiing van het autonoom werken. Deze samenwerking vergroot de kansen op werk en de onderlinge hulp werkt het groeiproces van alle leden in de hand.

Dit zijn enkele van de redenen die Smart in Progress ertoe hebben aangezet om vanaf het begin te hameren op de noodzaak om modaliteiten en middelen te bepalen met het oog op sterkere samenwerkingsvormen binnen de onderneming.

*De collaboratieve economie versterken binnen het netwerk.*

*Aanbeveling van de werkgroep Smart, voor wie? Voor wat?,  
editie 2015/2016 Smart in Progress*

Binnen Smart zijn wisselwerkingen en denkoefeningen van alle tijden. Het denkproces van Smart in Progress heeft evenwel vanaf het begin de noodzaak aangetoond om via het project aan te sturen op de systematische ontwikkeling van al deze samenwerkingsvormen die een feitelijke meerwaarde vormen voor de gedeelde onderneming.

De Raad van bestuur heeft zich in naam van de Algemene vergadering geschaard achter een reeks veranderingsprojecten en concrete acties aan de hand van deze voorstellen:

- meer netwerkevenementen organiseren. De vennoten moeten immers meer mogelijkheden krijgen om elkaar onderling te leren kennen – en zichzelf aan de buitenwereld bekend te maken – en hun trajecten uit te bouwen en te boosten;
- de interne economie van Smart tussen de vennoten onderling analyseren aan de hand van een studie rond de overdrachten van budget tussen de Activiteiten;
- een overzichtslijst opmaken met de gegevens van de vennoten-gebruikers;
- tools bedenken en invoeren voor gezamenlijke investeringen, onder meer financieringstechnieken ontwikkelen;
- een aankoopcentrale oprichten die zou kunnen gebruikt worden om: aankopen te groeperen, leveringen te centraliseren, leveranciers te selecteren op basis van de principes van het coöperatieve project.

Dit laatste thema komt aan bod in een werkgroep binnen Smart in Progress 3.

*“ In politieke bewoordingen zouden we Smart in Progress 1 kunnen beschouwen als het wetgevende luik: wetvoorstellen formuleren omtrent de toekomstverwachtingen van de coöperatie, terwijl Smart in Progress 2 eerder het uitvoerende aspect beoogt waarbij het om de uitvoering van de aanbevelingen gaat.”*

*Damien Drossart, coördinator van de editie 2015/2016 Smart in Progress*

## E. EEN ETHISCH COMITÉ IN DIENST VAN HET COÖPERATIEVE PROJECT

---

Tijdens de eerste editie van Smart in Progress stelde de werkgroep "Een coöperatie, met wie? Voor wie?" voor bij het openstellen van de coöperatie voor nieuwe socio-professionele categorieën te laten begeleiden door een groepje vennoten die bij machte zijn om aan te geven welke activiteiten vanuit moreel en ethisch oogpunt aanvaardbaar zijn, naast het door de statutaire en regelgevende beginselen van de coöperatieve vastgelegde kader.

*Een intern ethisch comité oprichten.*

*Aanbeveling van de groep "Een coöperatie, met wie? Voor wie?", editie 2015/2016 Smart in Progress*

Tijdens de tweede editie van Smart in Progress probeerde een van de werkgroepen om een precieze omschrijving te geven van de taken van dit ethisch comité en de relaties die het moet onderhouden met de andere instanties die verantwoordelijk zijn voor de collectieve beslissingen binnen Smart, meer bepaald de Algemene vergadering en Raad van bestuur.

*"Tijdens Smart in Progress 2 zijn we ervan uitgegaan dat sommige aanbevelingen van de voorgaande Smart in Progress nood hadden aan een nieuwe denkoefening over de manier waarop we bepaalde zaken zouden uitvoeren, met name de oprichting van een ethisch comité dat werd bepleit binnen de werkgroep 'doelgroepen'."*

*Damien Drossart, coördinator van de editie 2015/2016 Smart in Progress*

Er werd uiteindelijk beslist dat dit ethisch comité zou bestaan uit vijftien Smart-vennoten met een mandaat voor twee jaar, en dat het zou werken als een adviesorgaan dat rechtstreeks verbonden is aan de Algemene vergadering.

*"De groepen stelden voor om de resultaten van de denkoefeningen vanuit de basis aan de Raad van bestuur aan te reiken als concrete actielijnen. De vergaderingen verliepen zeer geanimeerd. Bij aanvang van het debat werd het opzet ietwat uit het oog verloren. Het was niet gemakkelijk, maar dankzij de aansturing zijn we erin geslaagd om de aandachtspunten voor de Raad van bestuur en de Algemene vergadering te omschrijven."*

*Lapo Bettarini, werkgroep rond de invoering van een ethisch comité, editie 2016/2017 Smart in Progress*



Het comité moet toezien op de samenhang tussen de waarden van Smart en de activiteiten van haar gebruikers :

- menswaardige arbeidsomstandigheden en lonen;
- productiedoeleinden en context van de activiteiten;
- de ecologische voetafdruk.

Ter ondersteuning van deze opdracht heeft een van de groepen uit Smart in Progress 3 een reeks meeteenheden uitgewerkt om de sociale impact van de activiteiten van Smart te evalueren. Elke onderneming zorgt voor externe effecten, dat wil zeggen dat zij door haar activiteiten een invloed uitoefent, d.w.z. anderen of het milieu een dienst of juist een overlast bezorgt. De studie over de sociale impact van Smart beoogt op korte termijn de levering van conceptuele tools en beoordelingscategorieën voor de werkzaamheden van het ethisch comité.

## **F. SMART IN PROGRESS ALS PERMANENT PROCES**

De coöperanten die deelnamen aan de eerste editie van Smart in Progress zagen meteen het belang in van dit participatieve overlegproces om aan de toekomst van de coöperatie te timmeren. Een van de aanbevelingen van de werkgroep Smart in Progress "Een coöperatie, met wie? Voor wie?" ging over de voortzetting van dit initiatief om na te denken over de belangrijke toekomstvragen van de coöperatie.

*Continu blijven nadenken, een permanente Smart in Progress*

*Aanbeveling van de groep "Een coöperatie, met wie? Voor wie?", editie 2015/2016 Smart in Progress*

Smart heeft daarom besloten om middelen onder de vorm van personeel en budget vrij te maken voor het bevorderen van het coöperatieve project. Na de bekendmaking van de aanbevelingen werden twee personen toegevoegd aan de leiding van het coöperatieve project en van de ontwikkeling van Smart, die deel uitmaakt van de Algemene directie.

Om ervoor te zorgen dat alle vennoten die dat willen, kunnen deelnemen aan het coöperatieve project, heeft de Raad van bestuur in naam van de Algemene vergadering beslist om alle initiatieven met betrekking tot animeren van het "coöperatief leven" een educatieve en opleidingsgerichte insteek te geven zodat iedereen kennis en expertise kan opdoen op het vlak van coöperatief ondernemen.

Dit belichaamt :

- de beslissing om als coöperatie alle stakeholders bij elkaar te brengen: autonome werkers, loontrekkende ondernemers, vaste medewerkers, klanten en partners;

- de bijzondere aandacht die wordt besteed aan het delen van informatie en de democratische deelname op lokaal niveau in het kader van een nationale coöperatie;
- de aanduiding van lokale contactpersonen om een grotere betrokkenheid en een toe-eigening mogelijk te maken van wat het betekent om deel uit te maken van een coöperatie.

# Feedback en inspirerende suggesties

## A. EEN GESLAAGDE PARTICIPATIEVE AANPAK

---

Het kan tegenstrijdig klinken, maar een participatief project moet zeer goed omkaderd zijn. Alle deelnemers moeten vanaf het begin op de hoogte zijn van de spelregels. Zo kan iedereen zijn steentje bijdragen zonder het uiteindelijke beslissingsorgaan, in het geval van Smart de Raad van bestuur, te miskennen. Het is evenwel de bedoeling dat strategische beslissingen collectief worden genomen. Daarvoor moeten we de besluitvormingscyclus methodologisch organiseren: werkgroepen, aanbevelingen opmaken, toetsing door de Raad van bestuur, validering door de Algemene vergadering.

## B. DE VERSCHILLENDE ROLLEN

---

De positie van de werkgroepverantwoordelijken van Smart in Progress werd over de edities heen in vraag gesteld. Ongeacht de rol die hen wordt toebedeeld, lijkt het belangrijk dat de verantwoordelijken zich goed bewust zijn van de soort leiding en de output die van hen worden verwacht. De verantwoordelijken moeten een – eventueel korte – opleiding volgen om gezamenlijk de verwachtingen die aan de werkgroep worden opgelegd, te implementeren. Het gebrek aan dergelijke vorming werd wel degelijk aangevoeld in de groepsprestaties en de groepsdynamiek.

## C. EEN KORTE-, MIDDELLANGE- EN LANGETERMIJNAANPAK

---

Het verslag toont duidelijk aan hoe de aanbevelingen van een collaboratieve werkgroep doorheen drie edities van Smart in Progress kunnen worden gevalideerd door de Raad van bestuur en hun weg vinden binnen de organisatie van Smart. De bestuurders zijn op de hoogte van bepaalde thema's nog voor de permanente medewerkers van Smart ze zich eigen maken en uitvoeren, waardoor het jaren kan duren eer er resultaat wordt geboekt. De gekozen aanpak mag dan wel een aantal

onmiddellijke gevolgen teweegbrengen zoals betere onderlinge kennis, begrip voor bepaalde eenvoudig op te lossen problemen, inzicht in de complexiteit van bepaalde situaties, toch is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat het merendeel van de aanbevelingen zich zullen vertalen in acties die pas na één of meerdere jaren volop hun vruchten zullen afwerpen.

## **D. EEN COMPLEX THEMA IS GEEN BELEMMERING VOOR EEN PARTICIPATIEVE AANPAK**

---

We zijn ervan overtuigd dat een complex thema met een belangrijke inzet volledig past in het opzet van Smart in Progress en dat het de moeite loont om het aanbod te laten komen. Een voorbeeld: het opmeten van de sociale impact van Smart wordt te vaak overgelaten aan technici en deskundigen. Daarom hoort de bepaling van wat belangrijk is als meetbare sociale impact in een coöperatie, tot het beleid in de nobele zin van het woord. In het kader van de derde editie van Smart in Progress heeft de werkgroepverantwoordelijke zich niet alleen ingezet voor een vereenvoudiging van het onderwerp, maar het ook toegankelijk gemaakt. Het was niet de bedoeling dat de leden van de werkgroep zich zouden ontpoppen tot specialisten ter zake, maar ze moesten zich vooral toespitsen op de stellingname die nadien aan de Raad van bestuur zou worden voorgelegd. Daarna moeten de techniek en de indicatoren de fakkel overnemen. De ambities en doelstellingen van het onderwerp moeten evenwel door elkeen worden begrepen.

## **E. EEN AANPAK DIE TOEGANKELIJK IS VOOR IEDEREEN**

---

Wanneer men in België een participatief initiatief lanceert zoals een coöperatie met vestigingen over het hele grondgebied, duikt de taalkwestie op. Het probleem van de werktaal werd tijdens de eerste editie van Smart in Progress opgevangen door vertalers/tolken in te schakelen in de werkgroepen zodat alle deelnemers hun standpunten konden verwoorden. Tijdens de volgende edities van Smart in Progress werd hier geen beroep op gedaan, wat voor een klein aantal deelnemers misschien een probleem was. Deze hulpmiddelen moeten opnieuw worden ingezet voor de volgende edities.

# Vooruitzichten

Smart in Progress is een inventief project dat zichzelf kan vernieuwen.

De thema's die binnen dit soort participatieve initiatieven aan bod moeten komen voor een grondige uitdieping, zijn voortdurend te hernieuwen. Hoewel Smart in Progress erin geslaagd is om zich te profileren als een ontmoeting voor alle stakeholders, doen de organisatoren er alles aan om binnen deze formule ontwikkelingen aan te bieden.

Het concept Smart in Progress staat effectief voor het collectieve overleg over belangrijke punten voor de coöperatie, maar de tot op heden voorstelde formule zou nog kunnen evolueren. De blog die tijdens de eerste editie van Smart in Progress in het leven werd geroepen, heeft uiteindelijk het doelpubliek niet bereikt. De community zal er misschien binnen enkele jaren anders over denken. Zo kan ook aan de formule van workshops gespreid over enkele maanden, worden gesleuteld.

Als het initiatief blijft bestaan, zou de methode waarop vennoten, partners en werknemers worden bevraagd, kunnen veranderen om een soort procesmoetheid te vermijden.

We koesteren ook de ambitie om uit dit initiatief inspiratie te halen voor andere landen waar Smart aanwezig is. In juni 2019 biedt de Raad van bestuur van SmartFr de vennoten de mogelijkheid om te stemmen over de verderzetting van het initiatief in Frankrijk.

In België worden de aanbevelingen opgemaakt door de werkgroepen en afgetoetst door de Raad van bestuur, door de directies en de vaste medewerkers van Smart geïmplementeerd in het operationeel actieplan dat via de actieprogramma's en projecten de strategie en de beslissingen afkomstig van de verschillende edities van Smart in Progress in de praktijk brengt.

De Algemene vergaderingen van 17 en 18 juni 2019 bieden de kans om terug te komen op de aanbevelingen en hun uitvoering, en op de lancering van nieuwe projecten, onder meer editie 1 van Smart in Progress in Frankrijk en editie 4 in België.

Of zoals een deelnemer aan een werkgroep het verwoordt: "Blijven samenwerken is de boodschap!"

**#LetsCoop! Juni 2019**



**Redacteurs:** Federico Puletti, Caroline Senez, Anne-Laure Desgris

**Nagelezen doo:** Sébastien Paule, Frédéric Gregoir

**Met dank aan de deelnemers aan de gesprekken:** Isabelle Azais, Lapo Bettarini, Thomas Blondeel, Sophie Bodarwé, Damien Drossart, Frédéric Gregoir, Serge Goldwicht, Sarah de Heusch

**Smart In Progress**  
**— Coöperatief werken**

**Een verbond van  
autonome werkers  
binnen een coöperatieve  
organisatie**

*Smart*