

Smart in Progress ook in tijden van crisis gaat de participatie door.

Smart in Progress is het participatieve proces van Smart dat sinds 2015 wordt georganiseerd. Het werd in België opgestart om de overgang van vereniging naar coöperatie voor te bereiden, en laat de vennoten toe om mee na te denken over de evolutie van de gedeelde onderneming.

Elk jaar worden er werkgroepen gevormd die over een periode van verschillende maanden bijeenkomen rond vooraf bepaalde thema's. Aan het einde van de cyclus dienen ze een lijst met aanbevelingen in bij de raden van bestuur van Smart, die de voorstellen analyseren op basis van hun overeenstemming met het politieke project van de coöperatie en de beschikbare middelen. De aanbevelingen worden voorgelegd aan de algemene vergadering van de vennoten, en vervolgens in het

strategisch plan van Smart en als te ontwikkelen projecten opgenomen.

Tijdens de eerste jaargang werd de toekomstige vorm van de coöperatie geanalyseerd: wie was het beoogde doelpubliek, welke tools moest ze aanbieden, hoe zou het bestuur ervan georganiseerd worden en op basis van welk economisch model? Vervolgens bogen de werkgroepen van Smart in Progress zich over de oprichting van een ethisch comité, een ecologisch verantwoorde aankoopcentrale, de informaticatools van de gedeelde onderneming en de sociale impact ervan.

Smart in Progress werd dus uitgewerkt als een manier om het democratische leven binnen de onderneming te bevorderen. Zo kunnen ook de vennoten hun bijdrage leveren aan het bestuur

Smart In Progress — Coöperatief werken

Een verbond van
autonome werkers
binnen een coöperatieve
organisatie

Smart

door voorstellen uit te werken om de toekomst van de onderneming te beïnvloeden. Maar het is ook een gezamenlijk leer- en analyseerproces: de deelnemers van de werkgroepen leren de context en achtergrond van de problemen die ze aankaarten, beter te vatten.

Een overgangsseizoen

In de jaargang 2019-2020 werd het proces aanzienlijk aangepast. Eerst en vooral werd het uitgebreid naar Frankrijk, wat stof tot nadenken

gaf over de participatie op een groter grondgebied. De uitbreiding biedt een antwoord op de wil om de Belgische en Franse entiteiten

tot één geheel te maken, zoals dat al het geval is voor de gemutualiseerde teams van de beide landen. Ten tweede werd het beheer en het

verloop van de bijeenkomsten toevertrouwd aan vennoten die beroepshalve groepen modereren en begeleiden. Die personen hadden meestal wel grote belangstelling voor de aangekaarte onderwerpen, maar waren daarom nog geen experts. Ten slotte werd één verandering bepaald door de coronacrisis. Door de quarantainemaatregelen konden de werkgroepen immers niet zomaar bijeenkomen en moesten ze zich aan de situatie aanpassen.

In het najaar van 2019 werd in België de vierde jaargang van Smart in Progress afgetrapt. De thema's werden tijdens de algemene vergadering van juni 2019 gekozen: "Gendergelijkheid", "Mijn activiteit consolideren" en "Gedeelde ruimten, third places: de werkruimten".



Een werkgroep van Smart in Progress

In Frankrijk werd voor de eerste participatieve cyclus besloten om de vragen van de eerste jaargang in België te hernemen, over de vorm van de coöperatie: "Bestaan als coöperatie. Met wie? Voor wie?", "Mijn activiteit lanceren, ontwikkelen en consolideren: Hoe? Met welke middelen?", "A sharing economy: een haalbaar economisch model?" en ten slotte "Een gedeelde en participatieve onderneming: is dat wel realistisch?". Die thema's werden hernomen om het gemeenschappelijk beleid tussen Frankrijk en België te versterken en dus de pertinentie van een gemeenschappelijk team op de beide grondgebieden te testen. Voorts is het zo ook mogelijk om te bekijken of de wil om een gemeenschappelijk team te

vormen, met de specifieke kenmerken per land te combineren valt.

Een belangrijke uitdaging voor de ontplooiing van het proces Smart in Progress in heel België en Frankrijk is de uitgestrektheid van het grondgebied. Want hoe kunnen vennoten deelnemen die op honderden of zelfs duizenden kilometers van elkaar wonen? Dankzij de bescheiden omvang van België konden de werkgroepen de voorbije jaren relatief centraal bijeenkomen op de hoofdzetel van Smart in Brussel, maar hoe organiseer je regelmatig vergaderingen tussen vennoten uit Rijsel en Marseille, of uit Nantes en Straatsburg?

Om de methodologie van Smart in Progress aan de uitgestrektheid van het grondgebied aan te passen, besloten we in 2019-2020 om in elk lokaal kantoor een werkgroep op te richten die zich dan over een van de vooraf bepaalde thema's zou buigen. Elke werkgroep bestond uit vennoten en werd ook geleid door een vennoot, en niet meer door een lid van het gemutualiseerde team¹ zoals eerder het geval was. Door die verandering werden bepaalde professionele competenties van de vennoten in de verf gezet

¹ Bij Smart wordt met het gemutualiseerde team de 'vaste' medewerkers bedoeld die instaan voor de goede werking van de structuur.

en was de betrokkenheid van de gemeenschap van autonome werkers bij het proces veel groter. Er werden in totaal 17 werkgroepen gevormd. In twee bijkomende kantoren werden een aantal specifiekere bijeenkomsten georganiseerd.

In het voorjaar van 2020 diende elke werkgroep zijn lijst in met aanbevelingen, die vervolgens in één enkel document werden samengevoegd door de leden van het team Coöperatief leven binnen Smart, in samenspraak met de moderatoren van elke

groep. Daarna werden de aanbevelingsvoorstellen openbaar gemaakt en besproken tijdens een reeks videoconferenties, vóór ze aan de raden van bestuur in Frankrijk en België werden voorgelegd.

Participatie in tijden van quarantaine

De opgelegde quarantaine om de coronapandemie in te dijken, had ook gevolgen voor Smart in Progress 2019-2020. Net op het moment dat de quarantaine werd opgelegd, liep de cyclus ten einde: de verschillende werkgroepen waren al begonnen met het schrijven van hun aanbevelingen.

Aangezien het de bedoeling was dat er in elk lokaal kantoor fysieke bijeenkomsten zouden plaatsvinden, moest de werkwijze van Smart in Progress worden aangepast. Omdat het werk van de groepen gedragen werd door een brede gemeenschap van professionele moderatoren, kregen zij carte blanche om zich te reorganiseren en de cyclus af te ronden. De meeste groepen deden dat door een combinatie van videoconferenties, online whiteboards en andere

samenwerkingstools.

Voor sommigen onder hen vormde de reorganisatie een goede gelegenheid om leden te bereiken die ver wonen van de kantoren, die soms bijzonder uitgestrekte gebieden dekken. Bovendien was het nu mogelijk om samen te zitten met twee groepen die hetzelfde thema behandelden, zoals de werkgroepen van Nantes en Lyon, die al verschillende keren hadden samengewerkt en nu op hetzelfde moment vergaderden om een videoconferentie te kunnen houden. Paradoxaal genoeg konden ze hun aanbevelingen dus door de quarantaine makkelijker verzamelen.

Voor het thema "Gendergelijkheid" is het niet gelukt om werkgroepen te vormen die groot genoeg waren. Bovendien moesten de organisatoren online

vergaderen omwille van de quarantaine, wat uiteindelijk leidde tot twee sessies met een vijftiental deelnemers uit heel België, maar ook uit Frankrijk.

Dankzij de onlinevergaderingen was het dus niet alleen mogelijk om deelnemers bijeen te brengen die niet naar de organiserende kantoren konden gegaan zijn. Het is ook gelukt om een grensoverschrijdende participatie op te zetten.

Nog door de quarantaine moest de pool Coöperatief leven van Smart een reeks videoconferenties op poten zetten om de aanbevelingsvoorstellen aan een breder publiek te presenteren. Zo kon het debat op een meer open manier worden voortgezet. Bovendien was het mogelijk om reacties over de aanbevelingen te sprokkelen van vennoten die zich niet in dezelfde mate

voor een werkgroep konden inzetten.

Door een beroep te doen op communicatiemiddelen op afstand werden er dus mogelijkheden gecreëerd voor participatie op een breder grondgebied. Toch moeten we ook opmerken dat er in elke groep minder mensen aan de

vergaderingen deelnamen van zodra ze online gingen.

Daarnaast moesten de groepen overgaan tot het gebruik van online methodes terwijl de groepen eigenlijk al gevormd waren en ze hun eigen manier van werken al hadden aangenomen. Met andere

woorden, de deelnemers kenden elkaar, ze waren al verschillende maanden bij de werkgroepen betrokken en hadden al bepaalde samenwerkingsroutines gekweekt. De dynamiek zou dus zonder twijfel anders zijn geweest als het niet zo was gelopen.

De participatie via Smart in Progress kritisch bekeken

Gezien de nieuwe methodes die sowieso tijdens deze jaargang werden ingevoerd, maar ook omwille van Covid-19, is het interessant om het proces Smart in Progress na vier cycli eens onder de loep te nemen en na te gaan of het proces wel degelijk iets bijdraagt aan de participatie binnen de coöperatie.

Het is immers niet alleen de bedoeling om de mening van de vennoten te kennen en samen met hen nieuwe evolutiemogelijkheden te bedenken, maar Smart in Progress heeft ook een educatieve inzet. Door toenadering te zoeken tot de Smart-vennoten met thema's die hen aanbelangen, kunnen we meer leren over participatie.

Smart is een complexe structuur en voor een groot deel van haar leden is de onderneming eerder aantrekkelijk omwille van de

diensten die ze levert dan haar statuut als coöperatie. Actief deelnemen of participeren aan het leven van de coöperatie is niet vanzelfsprekend. De deelnemers van het proces Smart in Progress leren dus wat participatie precies inhoudt, maar krijgen ook informatie die hen helpt te begrijpen hoe complex de uitdagingen zijn waarover ze zich buigen.

Bovendien lieten de werkgroepen weten dat ze enkele vergaderingen en de begeleiding van de moderators nodig hadden om in het achterhoofd te blijven houden dat de coöperatie bestaat uit de vennoten, en dus de deelnemers zelf van Smart in Progress. Zo werden ze zich ervan bewust dat de geformuleerde aanbevelingen niet bestemd zijn voor een externe structuur, maar voor de gedeelde onderneming gevormd door de vennoten. "Als we een vraag formuleren

voor de structuur Smart, stellen we dus in zekere zin een vraag aan onszelf", aldus Mathilde, moderatrice van de werkgroep in Nantes. Die bewustwording bracht sommige groepen ertoe om bepaalde aanbevelingen die ze aan de raden van bestuur deden, onmiddellijk op lokaal niveau in de praktijk om te zetten zonder te wachten op instemming van de structuur. Zo zagen bijvoorbeeld lokale comités voor coöperatief leven het licht, werden er uitwisselingsfora tussen vennoten opgericht of regelmatige bijeenkomsten tussen vennoten georganiseerd.

Toch mogen we niet uit het oog verliezen dat Smart een grote structuur is met de nodige beperkingen en verplichtingen. Het proces Smart in Progress en in het bijzonder de gedecentraliseerde methode die in 2019-2020 werd gevolgd, brengen een

belangrijk spanningsveld aan het licht tussen de flexibiliteit en vrijheid die de werkgroepen krijgen om na te denken, en de beperkingen wat de implementering van die aanbevelingen betreft. Die spanning is meer bepaald voelbaar bij het overleg over de financiële middelen die voorzien moeten worden om de aanbevelingen in de praktijk om te zetten of over het op te zetten economische model. Door een gebrek aan tijd is het immers niet vanzelfsprekend voor de deelnemers van Smart in Progress om te weten welke beperkende elementen ze in het achterhoofd moeten houden. Denk maar aan bestaande en lopende projecten, of de juridische en financiële beperkingen waarmee ze voor een bepaald thema rekening moeten houden. Het is trouwens door de afwezigheid van een kader dat de werkgroepen

blijk moeten geven van creativiteit om 'out of the box' aanbevelingen te kunnen voorstellen. Het is een subtiel evenwicht en het risico op frustratie is dan ook reëel als de aanbevelingen niet worden uitgevoerd omwille van de bestaande context.

Een tweede aspect van de spanning tussen vrijheid van beschouwing voor de werkgroepen en de beperkingen in verband met de structuur Smart kwam naar boven tijdens de presentatie van de aanbevelingen aan de raden van bestuur, die op hun beurt ook bestaan uit vennoten die hun mandaat op vrijwillige basis uitoefenen. Bij de raadpleging van de aanbevelingen wordt hen gevraagd om de aanbevelingen van de werkgroepen te aanvaarden, herformuleren, verdagen of weigeren, op basis van het sociaal doeleinde van Smart,

de uitvoeringsmiddelen, de prioriteiten en lopende projecten binnen de coöperatie. Na afloop van de laatste cyclus alleen kregen de raden van bestuur in België en Frankrijk maar liefst 53 aanbevelingen voorgeschoteld. Het is dus van essentieel belang dat de aanbevelingen op een duidelijke en beknopte manier worden geformuleerd, met contextuele elementen die aantonen hoe ze binnen de lopende projecten passen. Die 53 aanbevelingen zijn het resultaat van het werk van een twintigtal verschillende groepen over verschillende maanden. Het is dus moeilijk om de rijkge vulde debatten van die groepen te vertalen en samen te vatten zonder de door iedereen aangereikte nuances teniet te doen. Alle voorstellen blijven dan ook een inspirerende basis om vervolgens de projecten uit te werken.

De uitdaging van participatie in grote coöperaties

Het is niet evident om in een grote coöperatie als Smart een daadwerkelijke participatie op touw te zetten, zoveel is duidelijk. Een makkelijke oplossing zou zijn om de complexe thema's niet aan de vennoten toe te vertrouwen, maar een beroep te doen op managementexperten die "weten waarover ze spreken".

In de jaargang 2019-2020 slaagde de werkgroep rond "A sharing economy: een haalbaar economisch model?" er bijvoorbeeld niet in om gedetailleerde aanbevelingen neer te pennen. Ze hadden niet genoeg tijd om het complexe onderwerp te vatten, dat bovendien des te complexer is omwille van de omvang van de groep Smart,

de organisatie ervan in twee landen, elk met hun eigen wetgeving, en de diversiteit van gebruiken en gebruikers. Misschien zou het dus efficiënter geweest zijn om die vraag aan deskundigen voor te leggen. Alleen zou dat het risico verhoogd hebben op een "degeneratie van de coöperatieve waarden", waar Maud Grégoire het in haar

analyse van de coöperatie Mondragon in 2017 onder meer over heeft: door almaar meer coöperatieve kwesties toe te vertrouwen aan managementexperten in plaats van aan de vennoten zelf, worden de democratie en participatie binnen de coöperatie beknot.

Nochtans is een van de principes van een coöperatie dat ze op democratische wijze door haar leden wordt gecontroleerd. Dat is enkel mogelijk als ze over de nodige informatie beschikken om actief te

kunnen participeren, maar ook als we hen meer leren over de uitdagingen van de aangekaarte thema's.

Door het proces Smart in Progress centraal te plaatsen, niet alleen als participatie-uitdaging maar ook als leerproces, beschermt Smart zichzelf misschien wel tegen de afwijkingen die in verband gebracht worden met grote coöperaties.

Ten slotte is het belangrijk om te weten dat deelnemen of participeren er niet alleen over gaat om zijn stem te laten

horen, maar ook om samen dingen te doen. Daarom moeten de initiatieven van de lokale kantoren voor de uitvoering van hun eigen aanbevelingen aangemoedigd en gevolgd worden. Het is immers belangrijk een evenwicht te vinden tussen het lokale en het mondiale, en zo participatie daadwerkelijk mogelijk te maken in een grote, complexe coöperatie.

Mayliss FRANÇOIS,
juni 2020
Vertaling en adaptatie:
Sara Musch, augustus 2020

Bronnen

Julien Charles, [*Tension dans la participation*](#), online publicatie Smart

Maud Grégoire, [*Ce que le groupe Mondragon nous dit sur la « dégenérescence coopérative » dans les grandes coopératives*](#), online publicatie Smart, 2017

François Flamion, [*Réflexions sur l'expérience démocratique de Smart in Progress*](#), online publicatie Smart, 2015

Julie Rijpens et Sybille Mertens, [*Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*](#), online publicatie Smart, 2016

[*De aanbevelingen van Smart in Progress 2019-2020*](#)