

# Een school voor de coöperatie bij Smart

**Het opzetten van een school voor de coöperatie bij Smart is een absolute noodzaak om ons coöperatief gedachtegoed uit te bouwen. Maar hoe begin je daaraan? Moeten we niet eerst – vóór we nieuwe dingen aanleren – een aantal dingen afleren, zoals competitief en concurrentieel gedrag? Enkele bedenkingen over een project dat draait rond onderwijs, vorming en informatieverstrekking.**

Het vijfde van zeven coöperatieve principes van de Internationale Coöperatieve Alliantie (ICA)<sup>1</sup> draait rond onderwijs, vorming en informatieverstrekking: "Coöperaties voorzien in onderwijs en vorming voor hun leden, hun verkozen vertegenwoordigers, hun managers en hun werknemers, zodat zij op een doeltreffende manier kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en de eigenheid van de coöperatie. Ze informeren het ruimere

publiek – met in het bijzonder jongeren en opiniemakers – over de aard en de voordelen van de coöperatie."<sup>2</sup>

Als lid van de Internationale Coöperatieve Alliantie engageert ook Smart zich om van vorming een speerpunt te maken. Vandaar ook de intentie om binnen de onderneming een school voor de coöperatie op te richten. In deze analyse bespreken we een aantal elementen om na te denken over de vorm die het project kan aannemen.

Het is belangrijk om voorwaarden te stellen voor het bepalen van de nagestreefde doelstellingen. In dat opzicht kunnen we de mening van de Franse coöperatie La Manufacture coopérative voor onszelf overnemen: "*De kern van het project bestaat erin te werken aan de affectio societatis<sup>3</sup> en de opkomst van een collectieve capaciteit om na te denken over de verhouding tot de onderneming, haar*

*eigendom, haar project, macht en kennis.*"<sup>4</sup>

Elisabeth Bost, die in Frankrijk mee aan de wieg stond van de activiteiten- en werkerscoöperaties, spreekt meer over een cultuur *die je moet aanleren en onderhouden*<sup>5</sup>.

Wie bij Smart België een Activiteit wil openen, moet sinds 1 maart 2017 vennoot zijn. Zowel nieuwkomers als doorgewinterde gebruikers moeten dus intekenen op een coöperatief aandeel. Op het moment dat de onderneming veranderde in een coöperatie, werkten en factureerden jaarlijks meer dan 20.000 mensen via Smart. Zij vormden dus de basis van het vennotenbestand van de nieuwe structuur.

In deze context lijkt het of vennoten niet zozeer gestimuleerd worden door de wil om zich voor een coöperatie in te zetten, maar eerder om deel uit te

1 De ICA staat garant voor de verklaring over de coöperatieve identiteit die bestaat uit een definitie, tien waarden en zeven werkingsprincipes: een gemeenschappelijke noemer voor alle coöperaties in alle sectoren in alle regio's.

2 <https://www.icakompas.be/homepage/inleiding/de-7-ica-principes?ica=5>

3 Term uit het rechtspersonenrecht die duidt op de intentie van duurzame samenwerking bij een vennootschap met het besef dat er rechten en plichten aan verbonden zijn.

4 [La Manufacture coopérative](#) is een ambitieuze Franse coöperatie voor actieonderzoek over de transformatie van werkerscollectieven (groepen van gebruikers, kmo's, verenigingen, studentenprojecten, informele groepen van personen rond een beroep ...) tot coöperatieve organisaties.

5 Zie Elisabeth Bost, les valeurs de l'économie solidaire, Franstalige analyse van de cel Levenslang leren, Smart, december 2017.

maken van een gezamenlijk gecreëerde gemeenschap. Het is dus belangrijk na te denken over de nodige

middelen om de ontwikkeling van die gemeenschappelijke cultuur te bevorderen en daarbij te onthouden dat de

coöperatieve structuur niet noodzakelijk tot samenwerking leidt.

## Onderwijs en ideeënstrijd

Onderwijs is een sociale aangelegenheid. Dat staat als een paal boven water. Elke samenleving vormt zich een zeker ideaalbeeld van de mens en van de kwaliteiten waar mannen en vrouwen aan moeten voldoen.

Emile Durkheim<sup>6</sup> beschouwde dat ideaal als dé hoeksteen van het onderwijs. Voor deze grondlegger van de moderne sociologie is onderwijs het middel waarmee elke samenleving in het hart van de kinderen de essentiële

voorwaarden van haar eigen bestaan voorbereidt<sup>7</sup>.

Die benadering zou wel aan de realiteit van Smart aangepast moeten worden, alleen al omdat het doelpubliek van de coöperatie technisch gezien uit volwassenen bestaat. De coöperatieve beweging geeft uitdrukking aan de wens om op een andere manier samen te leven, door eerder de nadruk te leggen op solidariteit dan op concurrentie en uitbuiting van de zwaksten. Toch moet er gewerkt worden aan de omstandigheden om niet alleen zelf te overleven, maar ook bij te dragen aan een verandering van de sociaaleconomische omgeving.

Onder het mom van wetenschappelijkheid is de economie als discipline doorspekt met gewaagde ideologische conflicten. De sociale en solidaire economie waarvoor Smart resoluut kiest,



Egbert van Heemskerck, *Le maître d'école*, 1687

6 De Fransman Émile Durkheim kan als de eerste echte socioloog in Europa worden beschouwd. Hij hield zich als wetenschapper vooral bezig met het probleem van de sociale cohesie, een van de hoofdvragen in de sociologie. [https://nl.wikipedia.org/wiki/%C3%89mile\\_Durkheim](https://nl.wikipedia.org/wiki/%C3%89mile_Durkheim)

7 Paul Fauconnet, Introduction. L'œuvre pédagogique de Durkheim, in Emile Durkheim, *Education et sociologie*, Parijs, Librairie Félix Alcan, 1922.

wordt zowel in het onderwijs als in de economische media bitter weinig besproken of aangehaald. Want waar de beurscijfers wel regelmatig in het nieuws komen, wordt over de duizenden bedrijven met een brede maatschappelijke impact in ons land nauwelijks met een woord gerept. Alleen, als we de publieke opinie ervan willen overtuigen dat het mogelijk is om 'de toekomst te veranderen', moeten we absoluut tonen dat er werkbare alternatieven bestaan voor liberalisme en grootschalige concurrentie.

Met onze school voor de coöperatie voeren we dus ook een ideeënstrijd en ontwikkelen we de nodige pedagogische middelen en documenten. Zo richtte Smart ongeveer twaalf jaar geleden een documentatiecentrum op in samenwerking met de vereniging Culture & Démocratie. De bibliotheek die de twee organisaties konden verzamelen door hun aanwinsten samen te voegen, telt vandaag meer dan drieduizend titels. Hoewel ze oorspronkelijk op de creatieve beroepen en de kunstensector gericht was, werd de verzameling na verloop van tijd uitgebreid met alle kwesties in verband met de evolutie van de wereld

van het werk, de coöperatieve beweging en de sociale en solidaire economie. Ze wordt nu ook aangevuld door twee andere organisaties die naast de Brusselse zetel van Smart gehuisvest zijn, de Europese denktank Pour la Solidarité en CoopCity, een vereniging die professionele begeleiding biedt aan beginnende sociale ondernemers. Alle werken kunnen geraadpleegd worden in de gedeelde ruimte van Smart en haar partners, de KOP<sup>8</sup>.

Aangezien Smart levenslang leren hoog in het vaandel draagt, heeft ze in de voorbije jaren tal van studies en artikels over de coöperatieve wereld uitgebracht. Alle publicaties zijn vrij beschikbaar op de site van Smart volgens een Creative Commons-licentie en omvatten zowel casestudies als meer algemene artikels: over de evolutie van werk, participatief bestuur, coöperatieve initiatieven als reactie op maatschappelijke kwesties, de oprichting van een coöperatieve bank, enz.

Bovendien wordt in de publicaties aandacht besteed aan de aanbevelingen en bedenkingen van de verschillende werkgroepen in het kader van Smart in Progress (zie verder)<sup>9</sup>.

Wie wil leren samenwerken, moet bereid zijn om te veranderen van mentaliteit en afstand te doen van aangeleerd gedrag. Je moet willen leren om op een andere manier samen te werken. Een mooie inspiratiebron voor de uitwerking van nieuwe maatschappelijke modellen is de Franse bioloog, geneticus en filosoof Albert Jacquard. Volgens hem is het nefast voor de maatschappij dat er steeds meer op concurrentie wordt ingezet. Zo gaf hij regelmatig voorbeelden dat het ook anders kan: "In de Senegalese hoofdstad Dakar bestaat een rugbyclub die *S'en fout du score* (De score doet er niet toe!) heet. Hoe fantastisch is dat?"<sup>10</sup>

Michel Bauwens, die tot 2019 onderzoeker in residentie was bij Smart, vraagt zich dan weer af welke subjectieve en intersubjectieve capaciteiten iemand moet hebben om goed te leren samenwerken. Bovendien dringt hij aan op de organisatie van een opleidingsmodule over de faciliterings- en samenwerkingscapaciteit die we nodig hebben in het dagelijkse werk en die niet samenvalt met het formele en institutionele management van een coöperatie.<sup>11</sup>

8 De KOP is gelegen op het adres van Smart te 1060 Brussel, Coenraetsstraat 72

9 Het volledige overzicht van deze publicaties is [beschikbaar op de site van Smart](#)

10 Albert Jacquard overleed in 2013. Deze uitspraak komt uit een interview dat hij in 2004 gaf voor het Franse economisch magazine *L'Entreprise*.

11 Michel Bauwens, interne nota, Smart, 2018.

## Vorming: een praktische en politieke doelstelling

In de oriëntatienota's die de ICA publiceerde om de coöperatieve principes toe te lichten, werd een hoofdstuk gewijd aan vorming. Vorming moet zowel praktisch als politiek zijn. Enerzijds moet iedereen de nodige competenties en kennis kunnen verwerven om een efficiënte rol te kunnen spelen in de coöperatie. Anderzijds past vorming in een proces dat moet leiden tot individuele ontplooiing aan de ene kant, door te leren om bepaalde zaken beter te beheren, en collectieve versterking aan de andere kant, door sterktes te verwerven die nodig zijn voor de ontwikkeling van de beweging. De methode berust dan weer voor een deel op een empirische aanpak, meer bepaald door lessen te trekken uit gevoerde acties: *"Het ingrediënt dat vijftig jaar ervaring met samenwerking getransformeerd heeft in een succesvol businessmodel en dat vervolgens wereldwijd toegepast werd, was de wil om ervaringen te delen en om te leren uit succesvolle resultaten én tegenslagen."*<sup>12</sup>

Het is niet omdat iemand lid van een coöperatie kan worden door samen te

werken, dat een school voor de coöperatie er niet voor kan zorgen dat de leerprocessen systematisch en coherent, en dus efficiënter zijn. Maar volgens welk model? Als we op het internet zoeken naar opleidingen tot samenwerking in de Franstalige gemeenschap zijn de resultaten best wel pover. Samenwerking wordt vooral beschouwd als iets dat "wordt beleefd", de vorming of opleiding gebeurt dus "als collectieve ervaring": bijvoorbeeld in activiteiten- en werkerscoöperaties, "op het moment dat het resultaat wordt besproken, gaat het eerst over het resultaat van elke persoon, individueel, om daarna over te gaan tot discussies over het collectieve aandeel"<sup>13</sup>. In hetzelfde opzicht kunnen we een uitspraak aanhalen van Roland Berthilier, voorzitter van de Franse vereniging Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République (ESPER): "De sociale en solidaire economie komt weinig aan bod in de leerplannen op school, ze wordt beleefd. Ze wordt niet onderricht als een vak apart. Nochtans is het een manier van zijn, doen en ondernemen die op school aangeleerd kan

worden. Enkel door de praktijk kunnen we de jeugd en de educatieve verantwoordelijken sensibiliseren."<sup>14</sup>

Het is duidelijk dat er geen vooraf bepaald model bestaat om met 20.000 mensen een economische democratie te vormen. Bij Smart moeten we streven naar aangepaste informatie- en opleidingskanalen die zullen afhangen van de beschikbare middelen en de doelstellingen die we voor onszelf vastleggen. Aangezien de gebruikers van Smart over heel België en Frankrijk verspreid zijn, is het bovendien nodig na te denken over de mogelijkheid om de activiteiten toch op z'n minst naar enkele grote steden te decentraliseren. Ten slotte moet het met informatietechnologie mogelijk zijn om gebruik te maken van tools – videoconferenties, tutorials, *moocs*<sup>15</sup> – die een groot publiek kunnen raken omdat ze makkelijk zelf aan te leren zijn.

We vertrekken echter niet van nul, maar baseren ons op het proces Smart in Progress (SIP) dat in juni 2015 in België

12 Internationale Coöperatieve Alliantie, Guidance Notes to the Co-operative Principles, p. 57 (vrije vertaling).

13 Elisabeth Bost, *ibid*

14 Vrije vertaling uit *Enseigner, transmettre et faire vivre les pratiques et les valeurs de l'ESS*, opiniestuk van Roland Berthilier, 7 september 2017

15 Mooc staat voor *massive open online course*, een gratis onlinecursus die voor iedereen en overal vrij toegankelijk is.

gelanceerd werd. Het doel van SIP? Ervoor zorgen dat de vennoten elkaar makkelijker kunnen ontmoeten, door overal op het terrein participatieve momenten te organiseren en de uitwisseling en vergadering met andere leden van de coöperatie aan te moedigen. Zo werden er bijvoorbeeld werkgroepen opgericht om over verschillende thema's na te denken. In het begin, toen Smart nog geen coöperatie was, werd er vooral nagedacht over de samenstelling van de toekomstige structuur, meer bepaald wat betreft het doelpubliek of het businessmodel, dat de leefbaarheid van de onderneming moet verzekeren door "*het principe van herverdeling van inkomsten te blijven behouden*"<sup>16</sup>. De onderwerpen die later door de werkgroepen werden besproken, wijzen erop dat de waarden van de coöperatie in vraag gesteld worden, zowel op het vlak van economische en financiële transparantie,

ethische nauwkeurigheid en representativiteit als wat de democratische participatie betreft.

Dankzij die aanpak wordt er ruimte gecreëerd voor discussies waarbij de verschillende stakeholders van de coöperatie (freelancers, vaste werknemers, klanten en partners) hun standpunten over de vragen die ze krijgen met elkaar kunnen vergelijken, door collectieve voorstellen uit te werken.

Aan dat eerste niveau van samenwerking tussen vennoten voegt zich een tweede toe: de resultaten van hun denkwerk worden aan de Raad van bestuur voorgelegd en vervolgens gepubliceerd<sup>17</sup>.

Zo dragen ze bij tot de bepaling van een richting voor de coöperatie, door zowel voor het denkwerk van de vennoten als dat van een breder publiek inspiratie te bieden<sup>18</sup>.

In Frankrijk komen de vennoten (zowel loontrekkende ondernemers als vaste werknemers van de structuur) tijdens de regionale 'bilans participatifs' samen om met elkaar te praten over de evolutie van de coöperatie. Het is vaak de ideale gelegenheid om een lokale activiteit van Smart voor te stellen en deelnemers uit te nodigen voor een debat in verband met die activiteit. Bovendien vormen ze een goede inleiding tot de jaarlijkse algemene vergadering.

Zulke initiatieven bieden de mogelijkheid om heel concreet bij te leren over samenwerkingspraktijken. In een internationale groep als Smart kunnen praktijken die in één land werd gestart, zich naar een ander land uitbreiden en geleidelijk aan met een hele groep vennoten gedeeld worden.

16 Zie [aanbevelingen van de workshops Smart in Progress](#) (p. 62), 22 oktober 2015 - 14 april 2016

17 Zie Bronnen voor een volledig overzicht van de publicaties

18 Door het aantal aanwezigen op de verschillende algemene vergaderingen mee te tellen, kunnen we stellen dat het proces Smart in Progress al meer dan 4.000 personen samenbracht.

## Voor wie is de school bestemd? Bijzondere uitdagingen voor een gemeenschappelijk project

We mogen door het coöperatieve ideaal niet uit het oog verliezen hoe divers de uitdagingen in het globale project voor iedereen persoonlijk zijn. Bij de vennoten van categorie A<sup>19</sup> variëren de standpunten wellicht aanzienlijk tussen de mensen die economische samenwerking als een troef voor hun projecten zien en degenen die zich als gewone gebruikers beschouwen van de diensten die de coöperatie biedt, om nu en dan eens een klein contract te ondertekenen.

De eerste groep zal ongetwijfeld gevoeliger zijn dan de tweede voor een samenwerking met andere vennoten. Die samenwerking wordt al bevorderd door het mechanisme van de overdracht van budgetten tussen Activiteiten<sup>20</sup>. Bovendien zou ze nog versterkt kunnen worden door de oprichting van beroepsnetwerken waar de leden kunnen samenwerken aan gemeenschappelijke projecten, bijvoorbeeld om te antwoorden op offerteaanvragen die voor

individuele personen niet zo toegankelijk zijn.

De bestuurders van de coöperatie hebben dan weer nood aan een specifieke vorming over de realiteit en werking van de structuur, als ze hun functie naar behoren willen uitoefenen. Smart heeft dan ook niet gewacht om hiervoor een specifiek orgaan te lanceren, zoals wordt vermeld in de activiteitenverslagen van haar Raad van bestuur.

Zo werd er een seminarie georganiseerd waar *"de bestuurders elkaar beter leerden kennen en meer inzicht kregen in de werking van Smart (organisatie, financiële uitdagingen, internationale ontwikkeling, partnernetwerken, betrokkenheid bij het coöperatief leven, enz.)"*<sup>21</sup>

Meer algemeen is het belangrijk dat alle vennoten over de nodige informatie beschikken zodat ze met kennis van zaken een beslissing kunnen nemen op het moment dat ze moeten stemmen. Zo bieden workshops zoals

"De Smart-cijfers voor dummies", waar tijdens de algemene vergadering van de coöperatie de financiële gegevens van het jaar voordien worden voorgesteld, al een voorsmaakje van het te organiseren opleidingsaanbod. Een betere kennis van de structuur moet er ook toe bijdragen dat de kloof kleiner wordt tussen de zelfstandige ondernemers die hun projecten binnen de structuur ontwikkelen en de vaste medewerkers, die na verloop van tijd gespecialiseerde kennis verwerven.

De vaste werknemers vormen een specifiek publiek, ook al zijn ze zelf niet allemaal vennoot van de coöperatie. De adviesverleners zitten op de eerste lijn om nieuwe leden te informeren over de basiswaarden van de onderneming. Het opleidingsprogramma dat in 2019 voor hen werd uitgewerkt, besteedt bijzondere aandacht aan vragen rond samenwerking: de werking van de coöperatie, animatie van de vennoten, hoe hun behoeften in aanmerking genomen worden ...

19 De mensen die een beroep doen op de administratieve tools van de onderneming om hun prestaties te factureren en de ontwikkeling van hun professionele activiteit te beheren.

20 Een Activiteit kan de dienst die geleverd werd door een andere Activiteit van de onderneming door middel van een eenvoudige budgetoverdracht betalen zonder te moeten werken met een factuur, aangezien de uitwisseling binnen dezelfde overkoepelende structuur gebeurt.

21 Zie [jaarverslag 2017 van Smart](#), pag. 14, Start van de raad van bestuur

Ten slotte dringt de Internationale Coöperatieve Alliantie erop aan dat het nodig is actie te ondernemen ter attentie van het bredere publiek, "in het bijzonder jongeren en opiniemakers", om hen te informeren "over de aard en de voordelen van de coöperatie"<sup>22</sup>. Het zou dan ook bijzonder voordelig zijn voor Smart om samen te werken

met verschillende partners, zoals academische instellingen gespecialiseerd in de sociale economie, zowel voor de uitwerking van specifieke content als voor acties om in het onderwijs meer aandacht te hebben voor samenwerking en de waarden die ermee gepaard gaan<sup>23</sup>. Er is een mooi voorbeeld in Frankrijk van de ESPER (L'Economie Sociale

Partenaire de l'Ecole de la République), die zich inzet voor de opleiding en animatie van pedagogische tools voor leerlingen en leerkrachten die hen de waarden en praktijken van de sociale en solidaire economie laten ontdekken en beleven en een ander maatschappijmodel naar voor te schuiven<sup>24</sup>.

## Tijd. Duur, vooruitgang en omvang van het leerproces

Net als voor elk opleidingsinstrument is het ook voor de ontwikkeling van een school voor de coöperatie cruciaal om rekening te houden met de tijdsdimensie. Zo moet het proces ruimte bieden voor:

- het onthaal van nieuwe leden die basisinformatie moeten verwerven over de coöperatie en over de rol die zij binnen de coöperatie kunnen spelen. Ze moeten die informatie krijgen nog voor ze zich bij Smart inschrijven (infosessies)

en ze moet op elk moment kunnen worden opgefrist (geschreven documenten of audiovisuele bestanden op de website).

- de duurzame begeleiding van leden die op verschillende manieren bij de structuur betrokken zijn, gaande van gewone vennoten tot leden van de raad van bestuur, en die geleidelijk aan ervaring opdoen met samenwerking.
- het verwerven van een gemeenschappelijke coöperatieve cultuur, inclusief

door de ontdekking van vernieuwende denkprocessen en initiatieven.

Tezelfdertijd moet er nagedacht worden over een strategie om nieuwe doelgroepen te bereiken en zo ook de vormingsinstrumenten uit te breiden. Het is dan ook nodig dat de personen die een opleiding tot samenwerking kregen zelf lesgever worden, ook buiten Smart. Enkel op die manier is het mogelijk om een steeds breder publiek warm te maken voor de coöperatieve cultuur.

22 <https://www.icakompas.be/homepage/inleiding/de-7-ica-principes?ica=5>

23 De FOPES (Faculté ouverte de politique économique et sociale de L'Université de Louvain) stelt een overzicht voor van de grootste structuren die zich wijden aan onderzoek of onderricht op het vlak van sociale economie, zowel op Belgisch niveau als wereldwijd.

Zie <https://uclouvain.be/fr/facultes/espo/fopes/economie-sociale.html>

24 Roland Berthilier, op.cit., <http://lelabo-ess.org/enseigner-transmettre-et-faire-vivre-les.html>

## En het programma?

In dit artikel is het niet de bedoeling om het programma te bepalen van de school die Smart op poten wil zetten. Het moet geleidelijk aan worden uitgewerkt en we moeten ook onthouden dat het niet per se nodig is om het wiel opnieuw uit te vinden: er worden al opleidingen aangeboden door gespecialiseerde instanties zoals SAW-B<sup>25</sup> die immers perfect hun plaats kunnen vinden in een dergelijk project<sup>26</sup>. We moeten ook herhalen dat de pioniers van de samenwerking er altijd voorstander van waren een beroep te doen op de modernste pedagogische tools om hun ideeën en hun kennis te verspreiden:

“Nieuwe technologieën bieden nieuwe pistes om de leden te onderrichten, omdat het mogelijk wordt innovatieve programma's en bronnen te bezorgen aan zo veel mogelijk leden tegen een zo laag mogelijke prijs.

Vooraf coöperaties die veel vennoten hebben die wijdverspreid zijn, zouden moeten profiteren van die technologische mogelijkheden om voor hun leden efficiënte educatieve programma's te ontwikkelen”, aldus de *Guidance Notes to the Co-operative Principles*<sup>27</sup>.

Gezien de uitzonderlijke diversiteit van beroepen

die bij Smart beoefend worden, zou het niet moeilijk mogen zijn om een beroep te doen op lesgevers, videasten, informatici, communicatiedeskundigen, grafisch ontwerpers, economen, ondernemers, psychologen en pedagogen, juristen, musici, motion designers, historici ... Kortom, alle talenten die een school voor de coöperatie van de 21e eeuw nodig heeft om pedagogische tools te ontwikkelen.

Carmelo VIRONE

Maart 2019

Vertaling en adaptatie:

Sara MUSCH – maart 2021

25 SAW-B staat voor *Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises* en is een vereniging die de sociale en solidaire economie wil verdedigen en promoten als geloofwaardig, concreet alternatief voor het neoliberal kapitalisme. Ze werd opgericht in 1981, heeft vestigingen in Charleroi, Luik en Brussel, en werkt nauw samen met Smart. Meer info: <https://saw-b.be/>

26 De opleiding "Panorama des coopératives" (het coöperatielandschap) van SAW-B, liet toe om:

- te ontdekken wat een coöperatie is door middel van de geschiedenis en de filosofie van de coöperatieve beweging
- het Belgische wettelijke kader te verduidelijken
- de diversiteit van bestaande coöperaties te ontdekken met externe interveniënten
- de grenzen, uitdagingen en het potentieel van de coöperatie in vraag te stellen
- vraagtekens te plaatsen bij het samenwerkingsprincipe en de gemeenschappelijke principes van de coöperaties

27 Internationale Coöperatieve Alliantie, *Guidance Notes to the Co-operative Principles*, 2015, p. 61. (vrije vertaling)



## Bronnen

Internationale Coöperatieve Alliantie, [Guidance Notes to the Co-operative Principles](#), 2015.

Emile DURKHEIM, [Education et sociologie](#), Paris, Librairie Félix Alcan, 1922

SAW-B, [Formations thématiques](#)

La Manufacture Coopérative, *Faire société, le choix des coopératives*, Editions du Croquant, 2014

## Smart-bronnen

Analyses van de cel  
Levenslang leren:  
<https://smartbe.be/nl/publicaties/>

Documentatiecentrum:  
Coenraetsstraat 72, 1060  
Brussel - Contact:  
[judith.verhoeven@smart.coop](mailto:judith.verhoeven@smart.coop)

### Smart in Progress

**2015:**

[Writings van Smart in Progress](#)

**2016:**

[Aanbevelingen van de workshops Smart in Progress](#),  
22 oktober 2015 - 14 april  
2016

**2017-2018:**

[Aanbevelingen van de werkgroep belast met het opzetten van een ethisch comité binnen Smart](#)

[Aanbevelingen van de werkgroep die belast is met het bepalen van de missies en de organisatie van de vertegenwoordiging van Smart](#)

[Aanbevelingen van de werkgroep belast met het bevorderen van de economische en financiële transparantie van Smart](#)

[Aanbevelingen van de werkgroep belast met het nadenken over het opzetten van consultatieruimten en over het verbeteren van de IT-tools](#)

**2018-2019:**

[Aanbevelingen van de werkgroepen](#)

**2019:**

[Coöperatief werken](#): een verbond van autonome werkers binnen een coöperatieve organisatie

**2019-2020:**

[Voorstel van aanbevelingen "Gedeelde ruimten, third places: werkruimten"](#)

[Voorstel van aanbevelingen "Gendergelijkheid"](#)

[Voorstel van aanbevelingen "Mijn activiteit lanceren, ontwikkelen en consolideren: Hoe? Met welke middelen?"](#)