

Je wordt niet als bestuurslid geboren, maar word je het?

In juni 2017 kozen de vennoten van de gloednieuwe coöperatie Smart tijdens een algemene vergadering hun nieuwe Raad van bestuur. Vier jaar later, aan de vooravond van de nieuwe verkiezingen, delen enkele verkozenen hun ervaring. Een ervaring die voor persoonlijke groei zorgt, vertrouwt Thomas ons toe.

De groep Smart is een complexe structuur. Door de jaren heen en volgens de behoeften werden er verschillende entiteiten voor specifieke doeleinden opgericht. Zo biedt de vzw Verenigde Opleidingen de kans aan lesgevers om gebruik te maken van de bij wet bepaalde btw-vrijstellingen. In januari 2017 richt de groep een nieuwe overkoepelende structuur op, SmartCoop, die samen met de stichting SmartBE moet zorgen voor de samenhang van het geheel. Het gaat om een coöperatie naar Belgisch recht, langverwacht door velen, die samen met de Stichting de entiteiten Productie en Ondersteuning van Smart in België leidt, wat de aspecten "Strategie" en "Economische

activiteiten" betreft (zie schema op pag.2).

De nieuwe coöperatie SmartCoop moet bijgevolg een Raad van bestuur samenstellen. Die wordt in juni van hetzelfde jaar verkozen door alle vennoten, voor vrijwillige mandaten van 4 jaar, op basis van [vrijwillige kandidaturen](#). De Raad bestaat uit 11 vennoten van categorie A (vennoten die de tools van Smart gebruiken), en 7 van categorie B (vaste medewerkers van de structuur of partners van SmartCoop) en waakt over een genderevenwichtige vertegenwoordiging (M/V).

Toen ik me kandidaat stelde, had ik bij de eerste algemene vergadering het geluk verkozen te zijn voor 4 jaar, samen met 17 anderen. Zo begon het avontuur van de eerste Raad van bestuur (afgekort RvB) van SmartCoop (juni 2017-juni 2021).

Vandaag, aan de vooravond van de verkiezing voor de tweede RvB, die plaatsvindt tijdens de algemene vergadering van Smart op 22 juni 2021, leek het mij nuttig om mijn ervaring te delen en mijn visie aan te vullen met getuigenissen van andere

bestuursleden. Daarnaast heb ik samen met Céline Pochon, tijdelijke medewerkster bij het team dat verantwoordelijk is voor de stimulering van het coöperatieve leven bij Smart, vijf leden van de Raad van bestuur geïnterviewd. Het gesprek ging voornamelijk over het thema "Je wordt niet als bestuurslid geboren, maar word je het?". Zo probeerden we vast te stellen op welke manier de bestuursleden de nodige vaardigheden en houdingen verworven hadden om hun functie naar behoren te vervullen.

De personen die geïnterviewd werden, zijn Marie-Françoise Wirix, Maxime Dechesne, Lira Campoamor, Pierre Vreven, Thomas Blondeel en ikzelf (meer info onderaan de tekst). Door omstandigheden zijn de meeste personen afkomstig van de teams van vaste medewerkers van Smart, wat niet overeenstemt met het percentage dat zij vertegenwoordigen binnen de Raad van bestuur, die voornamelijk bestaat uit vennoten die gebruiker zijn. Ook de problematieken die hen aanbelangen, nemen een prominente plaats in. Verder kregen we de kans om Maxime

Dechesne te interviewen in zijn dubbele hoedanigheid van RvB-lid dat de stichting SmartBe vertegenwoordigt, maar ook van afgevaardigd bestuurder (een duofunctie met Anne-Laure Desgris). Hij lichtte zijn standpunten toe, en we publiceren het volledige interview, gelijktijdig met

een gesprek met Anne-Laure Desgris.

Met dit artikel willen we de getuigenissen weergeven, maar vooral ook ervaringen delen om zo een beter beeld te schetsen van de realiteit van de RvB: hoe geven de mensen die er deel van uitmaken vorm

aan de RvB, hoe zorgen ze voor bezieling? Welke vragen stellen zij zich? Hoe positioneren ze zich? Wat zijn hun verwachtingen? Zowel voor de structuur als voor zichzelf? En ten slotte, wat kan er worden ondernomen om de mandaten van de toekomstige bestuursleden te verbeteren en vergemakkelijken?

Ontdekking troef

Kenmerkend voor deze RvB is dat hij bestaat uit diverse persoonlijkheden, zowel met betrekking tot geslacht, leeftijd en cultuur, als wat de verscheidenheid van de beroepssituaties betreft die ze vertegenwoordigen (kunstenaars – freelancers – lesgevers – institutionele verantwoordelijken – leden van de teams van vaste medewerkers). Ze wijzen (of wezen) er allemaal op dat het niet eenvoudig was om werkwijzen aan te nemen waar iedereen zich in kon vinden. Bovendien, zoals Maxime benadrukt, *“was het unieke aan de situatie bij SmartCoop, het feit dat aan het hoofd van een groep die destijds een omzet van 150 miljoen per jaar had, een volledig nieuwe RvB werd geplaatst die niet voortvloede uit de vorige RvB. Er was geen overgang. Het is ook geen RvB van een klassieke onderneming*

met mensen die expertise hebben; hier gaat het om mensen die interesse hebben in de coöperatie, ongeacht of ze expertise hebben of niet”.

We hebben ongetwijfeld ook te veel tijd besteed aan inspanningen om het eens te worden over het huishoudelijk reglement, of over de procedures voor besluitvorming. Toch konden we tijdens de opeenvolgende bijeenkomsten van de RvB, en vooral tijdens de seminars waarbij we gedurende een weekend bijeenkwamen om thema's van algemeen belang te bespreken, elkaar beter leren kennen en een steeds duidelijker zicht krijgen op onze rol: de directies begeleiden en niet proberen hen te controleren. Wie als onervaren lid tot een RvB toetreedt, wil immers zo veel mogelijk controle uitoefenen. Op het eerste gezicht lijkt dat ook wat men van ons

verwacht. Alleen wordt het al snel duidelijk dat die idee absurd is gezien de overvloed aan informatie die men moet onthouden om de plaats van het afgevaardigd bestuur in te nemen.

Maar wat houdt onze taak dan in? De teams van vaste medewerkers en/of de vennoten konden ons misschien verwijten een passieve rol op te nemen, maar we zijn het erover eens geworden dat we niet tevergeefs zijn samengekomen. Samen nadenken over de voorstellen van de directies, het onbegrip wegwerken, en eventueel bijkomende informatie, verduidelijkingen vragen, enz. Eens de voorstellen voldoende waren onderbouwd, zelfs aangescherpt, stemde de besluitvorming overeen met de herwerkte voorstellen van de directies. De getuigenis van Maxime over dit thema

is trouwens duidelijk: "(...) Al dat werk heeft vruchten afgeworpen aangezien er op dit moment anders wordt nagedacht in de RvB. Naarmate alle deelnemers meer kennis vergaarden en bijleerden, konden de behandelde thema's op een andere manier worden besproken".

Het is jammer dat de leden van de RvB niet méér punten konden voorstellen voor de agenda van de RvB. Daar zijn verschillende verklaringen voor.

De eerste is dat de leden van de RvB vrijwilligers zijn. We kunnen dus niet verwachten dat ze in de beperkte tijd die ze eraan kunnen besteden, een thema beheersen, zich erin verdiepen, er oplossingen voor aanbrenge, en voorstellen formuleren die kunnen worden geïntegreerd in de dagelijkse werking van de coöperatie, die de meeste leden niet zo goed kennen.

De tweede houdt verband met de complexiteit van de structuur. Zoals Marie-Françoise aangeeft: "*In het begin, als je toetreedt, ken je Smart enkel van buitenaf. Plots sta je er middenin, met de coöperatie, de stichting, de structuren, hun rollen, hun onderlinge betrokkenheid, hun afzonderlijke boekhouding, de uiteenlopende doelen, middelen, werkwijzen, verplichtingen, enz. Een hele puzzel!*". Daarbij komt nog de enorme hoeveelheid te behandelen thema's: het internationale luik, de financiële situatie, de bedrijfscommunicatie, de teams van vaste medewerkers, de coöperatieve cultuur, de verwevenheid van de verschillende juridische entiteiten en de overkoepelende coöperatie, enz.

Toch zijn we erin geslaagd, ook al was het pas na twee jaar, om twee comités op te richten binnen de RvB van SmartCoop: één comité

gewijd aan de financiën en een ander aan het sociaal oogmerk, dat betrekking heeft op de naleving van de waarden van de coöperatie zoals vastgelegd in de statuten, en de uitvoering ervan in de werkgroepen [Smart in Progress](#), en nadien bij de toepassing van de aanbevelingen die worden geformuleerd. Het gaat erom de coöperatie te onderzoeken met betrekking tot specifieke thema's en daar nadien verslag over uit te brengen bij de andere leden van de RvB. Zo kunnen ze een beeld krijgen van de situatie dat niet uitsluitend het beeld is van de directie van Smart.

Een ander cruciaal punt bij het opstellen van de agenda heeft betrekking op noodsituaties. Zo was het de bedoeling om op korte termijn andere thema's voor de toekomst te bestuderen dan de (financiële) gezondheid van de groep. Maar corona gooide roet in het eten.

Ervaring boven

De ervaring van Pierre Vreven verschilt van die van de andere bestuursleden van de RvB van SmartCoop. Hij is immers lid van de RvB sinds de oprichting van de Stichting in 2008. Zijn getuigenis toont aan dat het echt een voordeel is voor een RvB

om "historische" leden te hebben. Zo verduidelijkt hij de verschillen qua bestuur bijvoorbeeld volgens de persoonlijkheden van de voorzitters van de RvB (die traditioneel ook afgevaardigd bestuurder zijn). "(...) Wat interessant was bij deze

Raad van bestuur, was dat ik veel verschillende zaken heb ervaren. Niet alleen vrijwillige bestuursleden die op bepaalde momenten kwamen, die niet zijn vertrokken, en nadien nieuwe leden die aankwamen... Er zijn er die hun rol echt ter harte hebben

genomen, en anderen die er grotendeels van hebben geprofiteerd en die er misbruik van hebben gemaakt, naar mijn mening ...”.

Terwijl Pierre zijn verhaal doet, krijgen we een beeld van het vrij indrukwekkende traject dat Smart heeft afgelegd en van de beslissingen die in de RvB zijn genomen; om zich te richten op een breder publiek dan kunstenaars alleen zodat ook andere sectoren de mogelijkheden kunnen benutten die Smart biedt, of om over te stappen naar een coöperatie om zich te positioneren binnen de coöperatieve wereld en de waarden ervan te bestendigen, of ten slotte om een afgevaardigd bestuurder te vervangen ...

Hij is de enige die de overgang van SmartBe naar de coöperatie SmartCoop in 2017 als bestuurslid heeft meegemaakt: “(...) Ik kende al coöperaties, maar niet tot op het niveau dat Sandrino [de voormalige afgevaardigd bestuurder] er voordien al ervaring mee had. Hij beschikte over een buitengewone deskundigheid waarmee hij ons liet kennismaken. Vanaf

het moment waarop we inzicht kregen in de werking van een coöperatie, leek het me volledig vanzelfsprekend en zelfs logischer dan alles wat we op dat moment hadden als structuur. Dat tijdelijke werkkrachten trekkers worden



De RvB van SmartCoop, 2017

van een project, was voor mij de ideale situatie, dat leek me vanzelfsprekend. Ik had daar dus helemaal geen bezwaar tegen, en niemand trouwens. Er rezen vragen, maar niemand heeft ooit getwijfeld aan de

belangen van de coöperatie. Nicolas Wallet [voormalig financieel directeur van Smart] was ook zeer vertrouwd met dit instrument en kon ons goed aantonen dat iedereen, op alle niveaus, er voordeel bij had. Het is een veel interessantere democratische benadering en aangezien we talrijke statuten moesten beheren binnen de structuur waarvan deze stichting het overkoepelende orgaan was, was dit de oplossing”.

De vergaderingen van de Raden van bestuur van de Stichting, SmartCoop en SmartFR, sinds begin 2020, zijn een waar succes. Ze creëren een verfrissende openheid voor andere manieren van werken, bieden de gelegenheid om voor bepaalde problemen oplossingen met elkaar te delen, en versterken het gevoel van legitimiteit (het is niet uitzonderlijk dat leden van de RvB zich afvragen of ze hun mandaat naar behoren vervullen).

Het is geen logistieke sinecure om de megavergaderingen te organiseren, maar Smart beschikt over de nodige ervaring en middelen om dit tot een goed einde te brengen.

Opleiding volgen of niet?

Een andere kwestie betreft de vraag of het al dan niet nodig is om opleidingen te volgen. Ik denk dat we de kans hadden moeten krijgen om opleidingen te volgen op financieel gebied, het lezen van begrotingen, enz. Maar niet iedereen deelt die mening. Marie-Françoise: *"Ja, natuurlijk, we hebben geen opleidingen georganiseerd over management, boekhouding (...), maar is dat noodzakelijk? ... Sommigen zijn nog onzeker en zijn bang om thema's over financiën of bestuur aan te vatten omdat ze denken dat ze de knepen van het vak niet onder de knie zullen krijgen. Dat is niet erg want die mensen leveren een andere bijdrage in de RvB (...) en er zijn grote inspanningen geleverd op het gebied van informatie".* Inderdaad, brengt Lira in herinnering: *"de afgevaardigd bestuurder heeft vanaf de eerste RvB een overzicht gegeven van alles wat Smart inhield... We hadden geen technocraat voor ons, maar iemand die zijn dossier goed kende en het schema duidelijk kon toelichten en kon uitleggen waar we ons op dat moment bevonden in*

dit avontuur". Thomas ziet op zijn beurt ook geen grote noodzaak tot 'klassieke' opleidingen: *"We hebben niet echt een specifieke opleiding gevolgd, maar ik denk ook niet dat dat nodig was. Ik ben geen grote fan van opleidingen tot manager of bestuurder, want het belangrijkste in mijn ogen is eerlijkheid. We moeten op een punt komen waar er openheid is voor elke mening (...). Ik heb het gevoel dat we zijn opgeleid doorheen het proces. Ik heb geen opleiding tot bestuurder gevolgd, maar ik heb deze ervaring beleefd, waardoor ik me nu durf kandidaat te stellen voor andere raden van bestuur."*

We mogen het opleidingsaspect van de seminars niet vergeten. Die worden één of twee keer per jaar georganiseerd en brengen de leden van de Raden van bestuur gedurende anderhalve dag samen. Hier worden meer technische thema's uitvoerig besproken (bijvoorbeeld: het hele internationale luik), maar we ervaren er ook collectieve intelligentie, en toegepaste participatieve

democratie. Het woord van iedere persoon heeft evenveel waarde. Daar komen de coöperatieve waarden (de [zeven coöperatieve principes](#) waarbij Smart zich aansluit) het duidelijkst tot uiting. Het is ook daar dat men zich bewust wordt van de verschillende uitdagingen waarmee Smart als geheel wordt geconfronteerd: hoe toegepaste participatieve democratie tot stand brengen voor alle vennoten (meer dan 28.000 voor SmartCoop in maart 2021)? Hoe de noodzakelijke inzichten aanleveren voor een doordachte besluitvorming? Hoe zo veel afzonderlijke standpunten in het besluitvormingsproces integreren? Zeker omdat de uitvoering van al die aspecten zeer langzaam verloopt en de kans groot is dat je de concrete gevolgen ervan niet tijdens het eigen mandaat van vier jaar zal zien. Toch hebben deze seminars ons ervan overtuigd dat we wel degelijk het fundament voor een coöperatief bestuur hebben gelegd, hoewel we erkennen dat dit niet heel zichtbaar en moeilijk communiceerbaar is.

Bazen en petjes

Een andere moeilijkheid die naar voren kwam is wat ik het probleem van de petjes noem.

Dat heeft geen betrekking op alle bestuursleden, maar wel op degenen die

meerdere rollen opnemen binnen Smart, zoals de vaste personeelsleden.

Thomas verduidelijkt: *"Ik heb nooit het gevoel gehad dat men mij iets kwalijk nam in de periode dat ik lid was van de RvB, maar ikzelf was bang om mijn mening te geven, of ik durfde althans niet altijd te zeggen wat ik wilde. Als enkelen van de groep van de RvB bijvoorbeeld een mening uitten die niet helemaal overeenstemde met die van de directie, durfde ik het niet altijd eens zijn met die mening. Ik moest de volgende dag weer met dezelfde directie samenwerken, dus dat was niet altijd eenvoudig."*

Ik heb dat soort moeilijkheden ook ondervonden: bij bepaalde tussenkomsten kon ik wijzen op zwakke punten in de informatie die aan de RvB was verstrekt, om verduidelijkingen vragen. Ik deed dat niet omdat het om werk van mijn collega's ging en ik hen niet in een zwakke positie wilde plaatsen. Smart is voortdurend in ontwikkeling en die aanhoudende veranderingen wegen op de teams van vaste medewerkers die, naar mijn gevoel, zwaar belast zijn en zeer flexibel reageren.

Marie-Françoise merkt ook op: *"(...) mijn hele inbreng was niet voldoende. Ik had niet de moed of de kans om deze werkelijk tot ontwikkeling te brengen. Ik denk dat de vaste medewerkers van de RvB – en ikzelf in de eerste*

plaats – die interne bijdrage niet noodzakelijk hebben overgedragen op de band tussen de vaste medewerkers en de RvB".

Toch wordt erkend dat het waardevol is dat leden van het operationele team deel uitmaken van de RvB, en het standpunt van Maxime Dechesne hierover in zijn interview is zeer duidelijk: *"Ik kan er enkel voor zorgen dat ik mijn waarden naleef, dat betekent niemand straffen voor zijn of haar acties met expertise binnen zijn of haar domein. Ik vind het al vreemd om iemand te straffen, maar wraak nemen op professioneel gebied voor een houding in de RvB, dat doe ik niet en zal ik ook niet doen, dat spreekt voor zich."*

Het zou echter nuttig zijn om die moeilijkheden aan te kaarten bij de samenstelling van de nieuwe RvB in juni 2021. We stellen immers vast dat van de zes ontslagen die plaatsvonden tijdens de legislatuur van 2017-2021, vier ervan betrekking hadden op vaste personeelsleden. Tijdsgebrek en/of persoonlijke redenen, een meningsverschil met de voormalige afgevaardigd bestuurder, burn-out, de moeilijkheid om een globaal overzicht te bewaren wanneer men in het dagelijkse leven vooruitgang moet boeken, de moeilijkheid om een standpunt in te nemen wanneer een

beslissing gevolgen kan hebben voor één groep collega's en wanneer de tegenovergestelde beslissing gevolgen kan hebben voor een andere groep, frustratie wanneer men vaststelt dat problemen oppervlakkig worden aangepakt terwijl men op de hoogte is van meer prangende problemen (...): de positie van de bestuursleden van de teams van vaste medewerkers is niet eenvoudig. Alleen maakt het natuurlijk wel deel uit van het leven van een RvB, en zoals Lira zegt: *"... de Raad van bestuur is geëvolueerd. Ik hou ervan dat de zaken niet vastliggen, dat ze evolueren en veranderen. Onze RvB functioneerde goed zo."* Marie-Françoise stelt de volgende oplossing voor: *"(...) De ontwikkeling van de coöperatie hangt af van alle mensen die er werken. Het is essentieel om minstens één orgaan te hebben waarin de mensen die er werken een tijd vertegenwoordigd zijn. De ondernemingsraad zou veel meer aandacht moeten krijgen. Gezien de crisis en de angst van de mensen kan ik uiteraard begrijpen dat de ondernemingsraad zich momenteel bezighoudt met de alledaagse beslommingen, maar de mensen die werken zouden werkwijzen kunnen aanbrengen met meer autonomie, engagement en verantwoordelijkheid."*

Bestuurslid worden

Om ten slotte te antwoorden op de vraag "Je wordt niet als bestuurslid geboren, maar word je het?", geven we het woord opnieuw aan Lira, die verduidelijkt: "Je wordt geen bestuurslid, maar je vervult de taak van bestuurslid...". Daaronder verstaat ze, en dat is ook mijn gevoel, dat het opnemen van een mandaat als bestuurslid in de RvB bij SmartCoop geen bestuursleden maakt die geweldig, alwetend en wijs zijn bij al hun interventies, maar dat iemand de taak van bestuurslid vervult ... zo goed hij of zij kan ... Binnen een levendige structuur die zeer snel evolueert. Je moet kunnen loslaten en niet alle thema's grondig willen beheersen.

Het is mogelijk om de directies zo optimaal mogelijk te begeleiden, maar het is niet altijd eenvoudig om de nodige afstand te nemen. Ikzelf stelde mijn aanwezigheid bijvoorbeeld voortdurend in vraag omdat ik leden van een categorie (B) vertegenwoordigde die nog niet echt een plaats had binnen de coöperatie.

Bijgevolg zou ik alle vennoten, maar ook al mijn collega's, warm willen aanbevelen om bestuurslid te worden. De redenen zijn legio: de

belangrijkste is dat het een buitengewone kans is om de besluitvorming van nabij mee te maken. Pierre vertelt hierover: "Het was ongelofelijk om getuige te zijn van de evolutie van deze structuur (...) Op menselijk vlak is dat zeer interessant (...). Binnen een Raad van bestuur ben je betrokken omdat je vragen krijgt en je een actieve rol wordt toebedeeld."

Een andere fase die hij meemaakt, is de plotse komst van de coronacrisis: "Ik heb bewondering voor iedereen die dat vandaag binnen Smart coördineert en inspanningen levert om samenhangende scenario's te bedenken om dit project te verankeren. We zijn er om hen te ondersteunen want op dit moment is er gezond verstand nodig, maar

dat ligt niet voor de hand. En het zal niet eenvoudig worden voor Smart België, want ze moet Smart Frankrijk echt wel helpen, en niet een beetje. Het is dus een uitdaging ... Er rijzen momenteel veel vragen en we voelen ons alsof we een spelletje poker spelen: het is alles of niets, maar het loont de moeite. Of toch wat de argumenten en dossiers betreft die men ons heeft bezorgd. Zo zie ik het. Tegelijkertijd ontvangen we slechts informatie vanuit één invalshoek, terwijl het om een veel algemenere denkoefening gaat en dat is niet eenvoudig. Maar dat maakt het net boeiend, meer nog omdat we ons van erg veel dingen bewuster worden."

Thomas op zijn beurt beschrijft zijn ervaring als



Seminar te Luik, 24-25 januari 2020, met de RvB's van SmartCoop en van de stichting SmartBe. Foto Karl Delandsheere.

volgt: "Ik had echt de kans om het project anders te bekijken en andere mensen te ontmoeten. Vanaf het begin zaten er in de RvB twee of drie collega-werknemers van Smart. Verder zagen we voornamelijk mensen die op een andere manier bij het project betrokken waren – als leden, partners, enz. Ik kon dus nieuwe mensen ontmoeten met andere visies en een andere kijk op het project, waardoor ik in elk geval veel heb bijgeleerd. Uiteindelijk is het echt een groep geworden waar ruimte was voor reflectie en suggesties, die verschillende werkgroepen heeft opgestart om de andere vennoten te betrekken. Ieder bestuurslid heeft een evolutie doorgemaakt. Iedereen is gegroeid in zijn of haar rol van bestuurslid en dat was de belangrijkste evolutie ... Je moet proberen en durven, er is niets beangstigends aan dit soort raad. Dat is net verrijkend, ook al was dit voor mij een beetje "out of my comfort zone" (...). Dat is ook niet erg, het is leuk en meestal dronken we na de vergadering een glas wijn en aten we een broodje met de collega's...". En hij benadrukt nog het volgende: "De evolutie van de Raad en

van de bestuursleden verliep traag, maar dat komt doordat het proces tot ontwikkeling moest komen zonder externe deskundigheid. Al doende leert men (...). Dat gaat soms traag, maar zo leer je meer bij. Als er iemand is die al vele Raden van bestuur heeft meegemaakt via andere functies, en die je zegt hoe je het moet doen, dan heb je niet zo'n open geest en zal je snel vervallen in een te klassiek kader. Dat is ook een voordeel bij Smart, dat je kan experimenteren en op die manier je weg kan vinden."

Lira ging in op haar motivaties: "Ik wou ook dat de kunstenaars zich niet verloren voelden in de wereld van de freelancers. Vooral omdat niet alleen de kunstenaars freelancer zijn, ook veel andere profielen. Ik wou dus solidariteit tot stand brengen, verbinding met andere zelfstandigen. Dat was een opdracht die ik destijds wou volbrengen als kunstenaar bij de RvB... Ik heb geleerd dat het niet eenvoudig is. Het is niet in steen gebeiteld, niemand heeft een handleiding, we zijn samen iets nieuws aan het creëren, dus dat ligt niet voor de hand. We bezitten niet alle wijsheid en alle juiste antwoorden, dus we vorderen stap voor stap en bouwen voort op onze fouten

en omzwervingen, enz. Het belangrijkste is dat ik deel kon uitmaken van die diversiteit. Mijn directe bijdrage als kunstenaar en persoonlijke gebruikster van de diensten van Smart en alles wat je daarbinnen kan creëren, is dat er rekening wordt gehouden met mijn standpunt."

Marie-Françoise gaat op haar beurt in op het afgelegde traject: "De start nam te veel tijd in beslag, maar aangezien het een eerste Raad van bestuur was en een vrij diverse groep, was dat onvermijdelijk (...). Drie jaar later zie ik wel een verschil. Al dat werk heeft zijn vruchten afgeworpen aangezien er op dit moment anders wordt nagedacht in de RvB (...). De zaken, verbintenissen, beslissingen volgen elkaar vrij snel op. Er wordt niet besproken of we Coca-Cola of soep moeten aanbieden aan de leden. Daar liggen de uitdagingen niet. Of ze nu economisch of strategisch van aard zijn, of het nu om de impact van de maatschappelijke functie van Smart gaat in de hele samenleving: er zijn tal van belangrijke uitdagingen. Op dit moment staan sommigen in de RvB veel verder in hun denkproces dan anderen. Dat is belangrijk en boeiend."

Enkele wensen voor de toekomst

Ten slotte sommen we hier alle wensen voor de RvB op die in één of meerdere interviews naar voren kwamen:

- Waar mogelijk kunnen profiteren van de ervaringen van 'anciens'. Ideaal is dat enkelen worden herkozen of worden uitgenodigd om hun ervaringen te delen om een vlotte overgang te waarborgen. Of mensen opnemen die ervaring hebben in andere Raden van bestuur van coöperaties.
- De pluraliteit van de profielen vrijwaren zoals dat vandaag het geval is.
- De gezamenlijke Raden van bestuur van SmartCoop, SmartFr en Stichting SmartBe zo vaak mogelijk herhalen.
- De inspanningen voor transparantie voortzetten die recent zijn geleverd.
- Het werk voortzetten dat in de comités Financiën en Sociaal oogmerk is opgestart.
- Op elk ogenblik toezien op de democratie, die snel in het gedrang kan komen omdat de tijd ontbreekt

om ze volledig tot haar recht te laten komen.

- Kortere mandaten overwegen? Zo denkt Lira erover. Zij vindt dat ze twee, maximaal drie jaar zouden moeten duren.
- Minstens een duo aan het hoofd van Smart behouden.
- De werkgroepen Smart in Progress verlengen en versterken; hier kunnen de ideeën van de vennoten



Klaar voor de volgende RvB.
Foto: Benjamin Vangilbergen

worden samengebracht en doorgegeven aan de directies.

- Een reële dialoog opstarten met de teams van vaste medewerkers om samen na te denken over hun plaats in de coöperatie of door de ondernemingsraad vaker te betrekken bij de bijeenkomsten van de RvB.
- De RvB betrekken bij de aanwerving van de directieleden.
- Inspanningen leveren om in contact te komen met andere coöperaties.
- Steeds voorrang geven aan co-constructie en vertrouwen.
- Geduld oefenen [dixit Thomas].

Joëlle BOUCHER,
april 2021

Vertaling:
Sara MUSCH, mei 2021

Met de medewerking van
Céline POCHON voor de
interviews.

De geïnterviewde bestuursleden



Marie-Françoise Wirix

Sinds 2006 lid van de teams van vaste medewerkers van Smart, bij de financiële dienst, nadat ze jarenlang bij een bank had gewerkt als beheerder van de financiële zaken van Smart.

In 2017 verkozen voor een mandaat van 4 jaar bij de RvB van SmartCoop.



Maxime Dechesne

Sinds 2008 lid van de teams van vaste medewerkers en nadien directeur bij de operationele directie.

Later werd hij benoemd tot afgevaardigd bestuurder en voorzitter van de RvB in juni 2020.



Joëlle Boucher

Gebruikend lid van de diensten van Smart sinds 2006.

Later lid van de teams van vaste medewerkers sinds 2016.

In 2017 verkozen voor een mandaat van 4 jaar bij de RvB van SmartCoop. Ze nam er ontslag in 2020.



Lira Campoamor

Marionettenspeelster.

Gebruikend lid van de diensten van Smart sinds 2008.

In 2017 verkozen voor een mandaat van 4 jaar bij de RvB van SmartCoop.



Thomas Blondeel

Lid van de teams van vaste medewerkers bij de dienst internationale ontwikkeling sinds 2009.

In 2017 verkozen voor een mandaat van 4 jaar bij de RvB van SmartCoop. Hij nam er ontslag in 2020.



Pierre Vreven

Al 20 jaar gebruikend lid van de diensten van Smart.

Lid van de RvB van de Stichting SmartBe (verkozen voor het leven).