

Smart

Smart 2025

www.smart.coop

Context & intenties

—Van Smart 2020 naar Strategie 2025

Een eerste wissel van het afgevaardigd bestuur gaf in 2014 aanleiding tot een fase van diepgaande verandering in de geschiedenis van Smart. De nieuwe fase werd vormgegeven door het strategisch plan "Smart 2020", de coöperatieve dimensie van Smart werd herzien en de democratie binnen de onderneming vernieuwd. In België was er financieel herstel, terwijl de ontwikkeling in Europa gestaag werd doorgezet. Belgische en Franse projecten smolten samen, functies en teams van de ondersteunende structuur werden gereorganiseerd, en er kwamen steeds sneller meer diverse beroepen en doelgroepen bij.

Het jaar 2020 markeerde het symbolische einde van die periode en aan het hoofd van de groep Smart werd een nieuw afgevaardigd bestuur benoemd. Er werd een pagina omgedraaid voor een nieuw hoofdstuk van vijf jaar. Bovendien was het duidelijk dat de actie van Smart een vernieuwd strategisch kader nodig had. Het nieuwe kader bouwt niet alleen voort op de huidige strategie, maar versterkt, wijzigt en heroriënteert waar nodig.

—Een lichtpuntje aan een troebele horizon

De coronacrisis dompelde onze gedeelde onderneming en haar leden onder in een periode van grote onzekerheid. Zo bleek ook duidelijk uit onze algemene vergaderingen in 2020. Door het risico op verarming van werkers, de diepgaande crisis die de "historische" beroepen van Smart (podiumkunsten, evenementensector, cultuur ...) meemaken en de verandering van de socialezekerheidssystemen in de welvaartsstaten, zijn zowel ons beroeps- als ons privéleven nog complexer en beangstigender geworden. Met het oog op de gezondheidscrisis toonde Smart wel dat haar intenties, organisatie en principes veel waard zijn. Vandaag helpt ze haar leden immers om er economisch gezien weer bovenop te komen en te dromen van nieuwe projecten. In de toekomst zal ze, meer dan ooit, de gesprekspartner bij uitstek zijn voor iedereen die, naar aanleiding van hun ervaring tijdens de lockdown, zin heeft om zelf te kunnen kiezen wat voor werk ze doen, hoeveel ze werken en hoe, en met wie ze samenwerken.

Het jaar 2025 is dichtbij, maar toch ver weg. Met het oog op de klimaatverandering, waarvan de gevolgen bijzonder zwaar zouden kunnen zijn, en in een tijdperk waar de geopolitieke, technologische, democratische en gezondheidssituatie soms angstaanjagend snel evolueert, kan niemand met zekerheid zeggen in welke context Smart de volgende vijf jaar zal evolueren. En toch is deze situatie niet ongunstig voor onze coöperatie. Sterker nog, ze biedt tal van mogelijkheden. In de komende vijf jaar zou het coöperatieve idee een centrale plaats kunnen innemen in het openbare debat, zouden miljoenen mensen hun standpunt ten opzichte van werk kunnen herzien, en zouden de fundamenteën van de sociale bescherming heruitgevonden moeten worden. Als dat zo is, zal Smart moeten klaarstaan om een krachtig, flexibel, oprecht en coherent signaal te geven, niet alleen voor haar leden. Dit strategisch plan moet ervoor zorgen dat we daarin slagen.

— Een participatieve uitwerking

In deze onzekere context staan we voor een bijzondere oefening voor de uitwerking van een Frans-Belgische strategie. Ze moet dan wel actieprincipes en pistes uitwerken voor de toepassing ervan, maar ze mag de organisatie niet beperken tot doelstellingen of plannen die te strikt zijn.

De grote lijnen van de Strategie 2025 van Smart werden niet uitgetekend door consultants van een adviesbureau of door een kleine groep bevoegde personen. Ze zijn het resultaat van een lange, veeleisende, organische en participatieve, collectieve inspanning.

Een eerste bijdrage kwam van het participatieve proces Smart in Progress, dat voor het vierde jaar op rij in België en voor het eerst in Frankrijk (naar het model van de eerste Belgische editie), en als vervolg op andere participatieve evenementen (tournée générale, participatieve gesprekken om samen de balans op te maken ...) werd georganiseerd. Tijdens de editie 2019-2020 nam Smart in Progress de tijd om tientallen onderwerpen te bespreken in lokale groepen. Alle leden van de groep Smart, evenals de partners van de coöperatie, konden hun steentje bijdragen aan de collectieve intelligentie en de gemeenschappelijke democratie door deel te nemen aan de gesprekken, ongeacht hun beroep, nationaliteit, statuut, functie in de coöperatie of juridische entiteit van de groep waaraan ze verbonden zijn.

De rijke verzameling informatie die uit het proces Smart in Progress voortvloeide (150 aanbevelingen tussen 2016 en 2020), maar

ook uit de algemene vergaderingen van 2020, diende als basis voor de afgevaardigd bestuurders om een voorstel te schrijven voor het strategisch plan 2020-2025, zowel voor Frankrijk als voor België. Dat werkdocument werd door de Raden van bestuur van de belangrijkste entiteiten van de groep Smart (coöperatie SmartCoop, stichting SmartBe, SCIC SmartFr, SCOP GrandsEnsemble) besproken, herwerkt en aangepast in de loop van het jaar 2020, soms in moeilijke omstandigheden door de gezondheidssituatie. Zodra het plan definitief is, zullen de verschillende instanties die de algemene vergaderingen van vennoten vertegenwoordigen, erover stemmen.

Deze strategische visie bevat uiteraard niet de hele strategie van Smart voor Frankrijk en België. Ze moet met concrete economische elementen (middelen en budget) aangevuld en in een dynamisch operationeel actieplan gegoten worden (met kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen), dat innovatieve pistes bevat om onze ambities te kunnen waarmaken. Bovendien moet het kunnen evolueren en gaandeweg aangepast worden. Dit document moet de grote actielijnen uittekenen waar de hele Smart-gemeenschap de komende vijf jaar op kan steunen. Om ervoor te zorgen dat die dynamische strategie bijdraagt tot haar dagelijkse acties, zal Smart er ook op moeten toezien dat het plan in pedagogische tools wordt uitgewerkt, gecommuniceerd en uitgelegd, en besproken wordt met alle vennoten, zodat zo veel mogelijk mensen er zich kunnen in vinden.

Missie

De missie van Smart bestaat in de emancipatie van werkers, door hen toe te laten zingeving te vinden in hun werk en zich hun werk weer eigen te maken.

De missie steunt op sterke waarden:

- Openheid en aanpassingsvermogen: Smart is toegankelijk voor iedereen, met respect voor lokale bijzonderheden;
- Democratie: Smart promoot en bevordert de participatie van iedereen, onder verschillende vormen en door middel van een gedeeld bestuur;
- Autonomie: als een van haar belangrijkste prioriteiten ijvert Smart voor meer autonomie voor al haar leden, zodat zij zich de zin en waarde van hun werk kunnen eigen maken;
- Samenwerking en solidariteit: Smart stimuleert, bevordert en bewerkstelligt alle vormen van interactie en wisselwerking tussen haar leden;
- Bescherming: de fundamenteën van Smart zijn verankerd in het coöperatieve gedachtegoed en het collectieve streven naar de veiligheid, bescherming, en dekking van risico's voor elk van haar leden;
- Innovatie en pragmatisme: Smart luistert naar, analyseert en anticipeert op zowel de individuele als de collectieve behoeften van haar leden;
- Autonomie, vertrouwen en verantwoordelijkheidszin: Smart gelooft sterk in de capaciteiten en eerlijkheid van de personen die betrokken zijn in het leven van de coöperatie.

Waarden

De waarden en missie van Smart geven gestalte aan een sterke visie:

- *Wat is Smart?* Een optimale autonomie en veiligheid
- *Hoe?* Via een solidaire gedeelde onderneming met een Europese dimensie
- *Voor wie?* Voor alle werkers die op zoek zijn naar meer autonomie in hun werk en daarvoor een duwtje in de rug nodig hebben.

De vennoten zoeken die autonomie zowel in hun eigen omgeving als in de context van Smart en de tools die de coöperatie aanbiedt. Ze willen dus niet alleen hun werk zelf kunnen bepalen, organiseren en beoefenen (meer bepaald ten aanzien van de klanten), maar willen ook bepalen welke richting de gedeelde onderneming uitgaat en op een efficiënte manier gebruikmaken van de tools die de onderneming ter beschikking stelt. Die verschillende vormen van autonomie houden rechtstreeks verband met elkaar.

Ook de veiligheid telt verschillende facetten. Uiteraard moet het verloop van de economische activiteit van de leden veiliggesteld worden wat betreft de verzekeringen en het wettelijke, fiscale, administratieve en financiële oogpunt, maar ook hun persoonlijke situatie, zowel op economisch als sociaal vlak. Ten slotte wordt de veiligheid ook gegarandeerd door in te zetten op risicopreventie (inclusief het risico van zelfuitbuiting of risico's op het vlak van discriminatie), te werken aan de materiële, psychologische en ethische omstandigheden bij de uitoefening van een bepaald beroep, op een specifieke markt en in een bepaalde context.

Visie

De solidariteit is een gevolg van het feit dat de tools en diensten gemeenschappelijk gemaakt worden. Door zich als **gedeelde onderneming** te organiseren, is het immers mogelijk te profiteren van de voordelen van het **beste sociaal statuut** dat er bestaat. Het is in zekere zin de bedoeling om zowel toegang te geven tot gedeelde middelen buiten de onderneming (geregeld door de overheid in het kader van een algemeen systeem van sociale zekerheid) als binnen de onderneming zelf (geregeld door de coöperatie in het kader van een sociaal pact met de vennoten).

Die gedeelde middelen hebben vooreerst betrekking op 'algemene diensten', die aanwezig zijn in elke onderneming (facturatie, sociale en fiscale aangifte, beheer etc.). De diensten zijn toegankelijk via een onlineplatform. Daarnaast dekt Smart (financiële, commerciële en arbeidsgerelateerde) risico's van vennoten en biedt ze hun begeleiding op maat. Sinds enkele jaren worden de productietools zelf, zoals machines, apparaten, materiaal, werkruimten enz., ook voor een stuk gedeeld, net als de financiering van investeringen.

1 pijler

DOELGROEPEN DIVERSIFIËREN

Smart is er voor iedereen die de coöperatie nodig heeft

Deze pijler moet de ambitie van Smart waarmaken om toegankelijk te zijn voor iedereen voor wie de coöperatie een veilig kader kan vormen voor optimale professionele en sociale voorwaarden (zie waarde "Openheid en aanpassingsvermogen").

Smart wil de autonomie en veiligheid van alle freelance werkers ondersteunen, door de toegang tot de sociale rechten te bevorderen voor iedereen die daarvan wordt uitgesloten. Politiek gezien moet er dus worden ingezet **op meer sociale inclusie door autonome economische activiteiten te democratiseren, maar het is ook belangrijk om loopbanen maximaal veilig te stellen** door, samen met de betrokken professionals, nieuwe solidariteitsmechanismen te ontwikkelen.

Een bredere toegankelijkheid kan je enkel bereiken door op verschillende aspecten tegelijk in te zetten.

- Eerst moet Smart nog meer proberen om leden te behouden die geneigd zijn de coöperatie te verlaten omdat ze er hun gading niet vinden. Als we onze doelgroepen willen diversifiëren, is het vooral zaak om te vermijden dat de **meer ervaren activiteiten** ons verlaten. Zo kunnen we samen met hen aangepaste diensten ontwikkelen die voldoen aan hun wensen en behoeften, en de aandacht vestigen op het positieve verhaal van een aantrekkelijke coöperatie omdat haar leden er deel van uitmaken;
- Daarnaast is Smart een **multisectorale onderneming** geworden en ze moet die ontwikkeling ook voortzetten. Ze moet minstens blijik geven van een "passief pragmatisme" en ook projecten verwelkomen die niet onmiddellijk binnen het actuele kader passen. In het andere uiterste zou ze proactiever kunnen zijn door nieuwe beroepsomgevingen te ontdekken, zich open te stellen voor nieuwe sectoren, of te experimenteren met tools die het mogelijk maken om nieuwe coöperaties te doen ontkiemen, op te starten en te doen groeien;
- Bovendien moeten we als gedeelde onderneming een beroep doen op het geografische netwerk van Smart, en

onze leden en partners in het bijzonder, om nieuwe doelgroepen aan te spreken. Nauwe partnerschappen kunnen bijdragen tot het bereiken van een **nieuw soort leden** (diversiteit in studieniveau, ervaring en opleiding, cultuur, geslacht, rekening houdend met moeilijkheden in verband met een handicap, met de digitale kloof, etnische minderheden, enz.) en een **nieuw geografisch actiegebied** voor Smart (voorstedelijk, landelijk, nieuwe landen of streken ...);

- Ten slotte moet de ambitie van Smart op het vlak van **internationale ontwikkeling** herbevestigd worden volgens verschillende modaliteiten die een antwoord bieden op de diversiteit van nationale omstandigheden: de leden van de verschillende organisaties van Smart in Europa (en de wereld!) willen elkaar leren kennen, uitwisselen, samenwerken en elkaar steunen, over de grenzen heen.

Een coöperatie moet zich openstellen voor nieuwe doelgroepen als ze wil overleven. Het is ook absoluut nodig om de diensten van vandaag aan te passen en er nieuwe te bedenken voor morgen. Dat is noodzakelijk voor een rijke menselijke toekomst.

Het is natuurlijk niet de bedoeling dat die diversificatie bepaalde ethische, juridische of politieke grenzen overschrijdt. Hoewel elke persoon welkom is in de coöperatie, kunnen bepaalde activiteiten niet uitgeoefend worden om wettelijke of technische redenen, of omdat ze moeilijkheden stellen en besproken moeten worden binnen het ethisch comité van Smart, dat in 2019 werd opgericht. Algemeen gezien wil Smart zich niet voordoen als een wondermiddel. Integendeel, ze doet er alles aan om te voorkomen dat de kwaliteitsvolle, "klassieke" sociale rechten voor werknemers uiteenvalt in beroepen of sectoren die door de "uberisering" van werk getroffen worden.

pijler 2

HET ONTWERP VAN DIENSTEN

Smart voor iedereen

Deze pijler weerspiegelt de waarden van Smart op het vlak van openheid en aanpassingsvermogen, maar ook wat innovatie en pragmatisme betreft. Met haar acties wil de coöperatie immers inspelen en een antwoord bieden op de behoeften van haar leden, in al hun diversiteit. In navolging van pijler 1 voldoet ze ook aan de ambitie van Smart om de toegang tot een economische activiteit te democratiseren en het vermogen om te handelen te versterken.

De doelgroepen van Smart zijn steeds diverser, zowel op sectoraal vlak als wat het niveau van ontwikkeling van hun professionele projecten betreft. Terwijl we **het bestaande blijven verbeteren en consolideren, moeten we de tools en diensten van Smart doen evolueren en aanpassen zodat ze die diversiteit in het gebruik ervan in aanmerking nemen**. Dat is het doel van het "ontwerp van diensten", dat de gebruikers centraal stelt in de ontwikkeling van het Smart-aanbod. Ongeacht of ze sporadisch een beroep doen op Smart of er hun hele professionele carrière doorbrengen, de vennoten moeten in een coöperatie een kader kunnen vinden dat een antwoord biedt op hun arbeidsomstandigheden en behoeften. Dankzij die dynamische, interactieve en iteratieve aanpak zal Smart aantrekkelijker en beter aangepast zijn voor meer mensen, zal ze haar leden op de lange termijn beter kunnen behouden en hen toelaten om meer activiteiten te ontwikkelen.

In concreto gaat deze pijler van versterking van de digitalisering van de eenvoudigste operaties tot de installatie van de ontbrekende diensten voor een compleet bedrijfsbeheer (langlopende contracten, tools en diensten op maat, oplossing van erfgoedzaken ...). Bovendien moet het mogelijk zijn om Smart-diensten te ontwikkelen voor onafhankelijke juridische entiteiten, zonder de rol van de coöperatie ten opzichte van die ondernemingen op het vlak van arbeidsvoorwaarden, verloning, beroepspraktijken, management en beheer uit het oog te verliezen. Ten slotte moet iedereen makkelijker toegang krijgen tot een sociale begeleiding van zijn individuele parcours in de coöperatie.

De projecten in verband met deze pijler zullen drie grote richtingen volgen:

DIGITALISERING

- Evolueren naar een "Smart **zonder papier**", door zo weinig mogelijk papieren documenten met elkaar te delen, zonder daarbij in te boeten aan menselijk contact.
- Geleidelijk aan evolueren naar een modulaire, transversale en **unieke applicatieomgeving** die gemeenschappelijk zou zijn voor alle landen en alle varianten van diensten, zowel door de teams van Smart als door de teams van zelfstandige gebruikersentiteiten.

EENVOUD, TOEGANKELIJKHEID EN AANPASBAARHEID

- Voor wie dat wil, **minder afhankelijk** worden van Smart voor het begrip en het gebruik van haar tools en diensten.
- Meer inzetten op de mogelijkheid om de tools te **personaliseren** en de identiteit van projecten op het voorplan te zetten.
- Investeren in de kwaliteit van een **UX-aanpak** (user experience) van de aangeboden diensten, om te garanderen dat het gebruik van al onze tools en oplossingen zo ergonomisch, intuïtief en eenvoudig mogelijk zou zijn.
- De digitale tools van Smart toegankelijk maken op **alle types toestellen**.

VEILIGHEID EN CONTROLE

- Drastisch beperken van de controle vooraf ("Doelstelling 5 %") gerealiseerd door de teams van Smart over het gebruik van de tools door de leden. Deze doelstelling kan bereikt worden door de vennoten meer tot de **verantwoording** te roepen, door de tools direct van nieuwe beveiligingen te voorzien en de **controleprocessen achteraf** te versterken.
- **Beveiligen** van alle Smart-processen, zowel op wettelijk vlak als wat de betrouwbaarheid van de informaticasystemen of de kwaliteit van de verzamelde en verwerkte data betreft.

pijler 3

DE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN ONDERSTEUNEN

Smart in dienst van mijn project

Deze pijler belichaamt de ambitie van Smart om de autonomie van haar leden te bevorderen en actie te ondernemen door te steunen op waarden als vertrouwen en verantwoordelijkheidszin.

De vennoten kunnen pas zelfstandig werken en zich ten volle ontplooiën als ze de tools en diensten van Smart zonder probleem kunnen gebruiken. De coöperatie moet efficiënte en kwaliteitsvolle ondersteuning bieden om daartoe bij te dragen, maar ook om het begrip van het Smart-project in de hand te werken, het professionele, economische en reglementaire klimaat van de activiteit van personen te ontcijferen, de integratie van die personen in de coöperatie toe te laten, en hen te ondersteunen bij hun economische ontwikkeling, hun toekomstanalyses of de verwerving van nieuwe competenties.

Smart is een organisatie met een sterke toegevoegde menselijke waarde en moet dat nog meer zijn, niet enkel voor haar vennoten, maar ook om haar imago te versterken als degelijke organisatie die zich voor haar leden inzet zodat zij er een duurzame koers kunnen varen. In dat opzicht kan elke productiviteitsstijging dankzij een krachtige tool aanleiding geven tot meer tijd voor een persoonlijke begeleiding met een sterke toegevoegde waarde. Het is onze uitdaging om ondersteuningstools en begeleiding uit te werken die voldoen aan de noden en verwachtingen van tienduizenden leden van diverse leeftijden, kwalificaties en ervaringen, in verschillende landen en in diverse werkomgevingen.

Met haar Strategie 2025 wil Smart haar begeleidingsaanbod herwerken en ontwikkelen zodat iedereen zijn eigen parcours kan bewandelen. Het is voor Smart dus de bedoeling om:

- Het grootste deel van de presentatie van haar "basisaanbod" (basisbegrippen over het ondernemerschap, voorstelling van de coöperatie, gebruik van haar tools, antwoorden op weerkerende vragen van de leden ...) te herorganiseren en ontplooiën door middel van **makkelijk toegankelijke, standaard digitale media die betrouwbare informatie geven**. Het

ontwerp van die tools moet zorgvuldig gebeuren en gebaseerd zijn op het gebruik en de ervaring van de gebruikers, maar mag niet losstaan van het ontwerp van diensten, noch van de communicatiebepalingen. Zo moet er bijzondere aandacht besteed worden aan de digitale kloof, die de deur van Smart zou kunnen sluiten voor haar gebruikers die de coöperatie nodig hebben.

- Binnen de coöperatie **drie grote "begeleidingstrajecten"** uit te werken: een "sociaal traject" voor personen als 'werker', een "economisch traject" als begeleiding voor de ontwikkeling van activiteiten, en een "coöperatief traject", met het oog op de begeleiding tot de integratie in de onderneming.
- **De expertise en competenties van de teams van vaste werknemers op te waarderen**, meer bepaald die van de adviesverleners, zodat ze de projecten van de leden zo goed mogelijk van dienst kunnen zijn;
- **Voor meer diversiteit te zorgen in de begeleiding** (individueel of collectief, online of fysiek, door adviesverleners of gekwalificeerde leden, door middel van formele opleidingen of tools van levenslang leren enz.) door te proberen ze te integreren in het bestaande lokale aanbod (door partnerschappen uit te bouwen, relaties aan te knopen ...);
- Methodes en tools te bedenken die **medebegeleiding, meter- of peterschap en onderlinge steun** tussen leden **bevorderen en ze in de praktijk om te zetten**. Algemeen gezien is het de bedoeling om de opkomst van een cultuur, gewoonten en socialisatiemechanismen in de hand te werken en ervoor te zorgen dat iedereen bijdraagt tot de begeleiding die de coöperatie geeft. Onze tools moeten evolueren om kennismaking, samenwerking, de nabijheid tussen leden en peer-to-peerprocessen te bevorderen, zonder fanatisme.

pijler 4

DE ONDERNEMING DELEN

Smart als democratische en participatieve ervaring

Deze pijler biedt een antwoord op de ambitie van Smart om vorm te geven aan een veeleisende, sterke, efficiënte en creatieve democratische en participatieve ervaring. Waarden als openheid, autonomie van personen, pragmatisme, mogen niet als een belemmering beschouwd worden, maar moeten bijdragen tot een rijkgevoeld, collectief leven.

De onderneming delen" is niet enkel een kader delen voor de beoefening van beroepen, maar ook de inspanningen en verantwoordelijkheden in het ontwerp en de leiding van de gemeenschappelijke onderneming, en in de zorg die eraan wordt besteed. Het is belangrijk dat iedereen aan het democratische leven van Smart kan deelnemen, door zich in te zetten voor haar bestuur, of zijn steentje bij te dragen aan de voorstelling en creatie van het gedeelde goed – en dat in de verschillende dimensies van zijn relatie met Smart: freelancer, ondernemer, vennoot, gebruiker van de tools, enz.

Deze pijler omvat meer bepaald:

- De animatie van het **coöperatief leven** en de ontwikkeling van een "school voor de **coöperatie**" (participatie van personen in de hoedanigheid van vennoot), inclusief toegang tot middelen en gedeelde informatie, en een permanente connectie met de academische wereld;
- Een betere **coöperatieve sociale dialoog** (participatie van personen in de hoedanigheid van werker);
- De toepassing van een horizontaal **management**, gericht op meer autonomie en participatie van de teams van vaste medewerkers.

Smart heeft de coöperatieve weg ingeslagen – eerst in Frankrijk, later ook in België na een belangrijke transformatie – met de wil dat haar leden die vennoot werden, zich hun gedeelde productietool volledig eigen maken. De inrichting van een formele democratie met statuten binnen de groep vormt de basis van een enorme inspanning om het democratische leven en de ontwikkeling van de participatie te stimuleren. Het proces Smart in Progress is daar het perfecte voorbeeld van. Smart zet zich in voor een continue verbetering van de

beheermechanismen van haar organisatie: de oprichting van een ethisch comité, de evolutie van de statuten, de organisatie van gezamenlijke besluitvormingsmomenten met de verschillende Raden van bestuur enz., maken stuk voor stuk deel uit van die vereiste om te breien aan een functionerende democratie.

Naast het behoud van die sterke dynamiek moet de Strategie 2025 enkele doelstellingen vastleggen:

- In samenwerking met onze Europese partners aantonen dat we de vereiste lokale participatie kunnen **uitbreiden naar alle geografische gebieden** waar Smart aanwezig is, maar ook ervaring opdoen met wederzijdse participatie, waar dat relevant zou blijken;
- **De actoren van ons ecosysteem** meer in contact brengen met onze participatieve processen;
- **De participatieve processen** op een flexibele en innovatieve manier **doen evolueren**, Smart in Progress in het bijzonder, op basis van hoe de behoeften, de vragen en de beschikbare middelen evolueren;
- De capaciteiten van de **coöperatieve sociale dialoog** en de rol ervan in het beheer van de groep versterken, om de participatie van alle werkers te vertegenwoordigen en toe te laten, ongeacht hun positie in de onderneming en hoe zet tegenover het lidmaatschap staan;
- Het **management van de teams van vaste medewerkers** doen evolueren naar meer horizontaliteit, meer autonomie van werkgroepen, meer inspraak over de richting die hun dienst uitgaat en over de bepaling van de operationele doelstellingen.

5 pijler

EEN POLITIEK PROJECT UITDRAGEN

Smart als motor van sociale verandering

De missie van Smart om te zorgen dat werkers sterker in hun schoenen staan, maakt deel uit van een politiek project voor sociale verandering. Deze pijler moet die opdracht in de hand werken.

Smart heeft altijd sterke ideeën willen uitdragen om bij te dragen tot het publieke debat. Met de gedeelde onderneming belichaamt ze het voorstel van een andere verhouding tot werk die de mens boven het kapitaal stelt, solidariteitskwesaties centraal stelt, en inzet op een coöperatieve economische democratie.

Om echt invloed te hebben en reële actie te kunnen ondernemen, moet Smart **zich kenbaar maken** en haar boodschappen uitdragen, **door op alle niveaus actie te ondernemen**, vanuit een lokale verankering waar de dynamiek ontstaat tot in Europa. Op elk van die niveaus (Europees en wereldwijd, nationaal, regionaal, lokaal, specifieke *commons*) moet ze zin geven aan de democratische oefening en haar politiek project uitvoeren, door een combinatie van globale samenhang en lokale verankering.

De coöperatie moet niet alleen **haar model** promoten en **kenbaar maken**, maar meer algemeen ook de innovatieve oplossingen die een antwoord bieden op de evolutie van arbeidsvormen. Daarvoor moet Smart op verschillende niveaus **in dialoog gaan en samenwerken met de verschillende stakeholders** (vakbonden, netwerken, beroepsorganisaties, politici, onderzoekers, actoren uit het onderwijs ...). De coöperatie moet niet alleen in die verschillende ecosystemen, maar ook in die van haar leden aanwezig en actief kunnen zijn. De *third places*, waar Smart de voorbije jaren veel

in heeft geïnvesteerd, kunnen veel aan dat beleid bijdragen. Ze moet ook meet- en **evaluatietools** ontwikkelen, om "bewijzen" te verzamelen en in te zetten op actieonderzoek, die blijf geven van haar vermogen om haar politieke project te doen leven. Het resultaat van onze jarenlange ervaring in verschillende gebieden moet op een dynamische manier ter beschikking gesteld kunnen worden van iedereen, zodat iedereen er op elk moment redenen en middelen om te handelen kan uit putten.

Om haar politieke ambities blijven waar te maken, moet Smart blijven groeien: want hoe meer gebruikers ze heeft, hoe positiever de effecten van de mutualisering, en hoe geloofwaardiger en hoorbaarder de boodschappen van de coöperatie zullen zijn. **Door in te zetten op lokale en internationale groei**, wordt het makkelijker om actief pleidooi te voeren: ook dankzij haar omvang zal Smart een juridische, wettelijke, sociale, ecologische en economische evolutie in overeenstemming met haar visie in de hand kunnen werken.

Om dat doel te kunnen bereiken, mag Smart a priori geen enkele actie of groeimodaliteit uitsluiten, ongeacht of ze van binnenuit komt of gestimuleerd wordt door een uitbreidingsbeleid, via specifieke partnerschappen (zoals Bigre), of brede partnercollectieven, of nog door bij te dragen aan de creatie van *commons*.

pijler 6

HET ECONOMISCH MODEL VERSTERKEN EN BESPREKEN

Een solide onderneming als draagvlak voor het gemeenschappelijk project

Smarts ambities zouden niet realistisch zijn als de coöperatie, als gedeelde onderneming, niet zou steunen op een sterk, stabiel en coherent economisch model. Dankzij dat model, waartoe de vijf eerste pijlers bijdragen, kunnen immers de nodige middelen worden vrijgemaakt om ze in de praktijk om te zetten. Het is dus de bedoeling dat deze transversale zesde strategische pijler de positieve evolutie nog versterkt.

De economische capaciteit van Smart blijft evolueren en zou tijdens de coronacrisis wel eens substantieel kunnen veranderen. In een gedeelde onderneming als de onze is het van fundamenteel belang dat zowel de principes van het economische model van de coöperatie als de toepassingsmodaliteiten ervan op een democratische manier besproken worden. Meer nog dan de noodzaak om te evolueren, moet het debat permanent gevoerd kunnen worden. Bovendien moet het gebaseerd zijn op duidelijke elementen die op didactische wijze worden voorgesteld en een echte gemeenschappelijke economische cultuur in de hand werken.

De grootste uitdaging van de economische democratie bij Smart bestaat erin om de coöperatieve bijdragen en het gebruik ervan nooit los van elkaar te bespreken (wat betreft de aard van de geboden diensten en de kostprijs ervan). **Welke diensten verwachten de vennoten? Moeten ze in geval van een hogere bijdrage versterkt of in geval van een lagere bijdrage beperkt worden?**

Het grootste deel van de middelen van Smart komt voort uit het feit dat de economische middelen van de verschillende activiteiten gemeenschappelijk gemaakt worden. Daarom is het cruciaal dat die financieringsbron veiliggesteld en versterkt wordt, ongeacht wat het antwoord op de vorige vraag is. De volgende werkpunten worden dan ook voortgezet:

- De evaluatie van het principe en de modaliteiten van de verschillende financiële mechanismen van gedeelde middelen (zoals

de bepaling van de coëfficiënt die in 2016 in België werd ingevoerd als gevolg van de Tax Shift¹);

- De aanpassing van de bestaande tools om ze aantrekkelijker te maken en ervoor te zorgen dat Smart zich kan openstellen voor gevestigde professionals of opkomende projecten met veel potentieel;
- De verdere ontwikkeling van het aantal leden, zowel in elk lokaal kantoor als door de internationale verspreiding van het model, om de opmars van de coöperatie te garanderen;
- De versterking van de economische dimensie van de begeleiding en, meer algemeen, de creatie van een omgeving die de economische ontwikkeling van elk van de activiteiten en van arbeidscollectieven bevordert;
- Ervoor zorgen dat de leden hun competenties nog meer onderling kunnen delen om de ontwikkeling van arbeidscollectieven in de hand te werken;
- De industrialisering van de ondersteuning en de verbetering van de tools die kunnen leiden tot het vrijmaken van extra begeleidingscapaciteiten, door de globale productiviteit van de coöperatie te verhogen.

Ten slotte moet er bijzondere aandacht uitgaan naar de Franse situatie. De evolutie van het economische model van Smart in Frankrijk is immers nodig om een economisch evenwicht te bereiken zonder het groeipotentieel aan banden te leggen of de originaliteit ervan te negeren.

¹ De Tax Shift is een verlaging van de werkgeversbijdragen die gecompenseerd wordt door de verlaging van de kortingen op diezelfde bijdragen. Zo kon Smart het loonbudget van elke job in haar tools bepalen door op het brutoloon een coëfficiënt toe te passen zodat de kost van een job vastgelegd werd op de in 2015 vastgestelde kost terwijl alle andere zaken voor de rest gelijk bleven.

Samenvatting

“Smart 2025” is een strategisch kader dat houvast biedt voor een onzekere toekomst. Het plan vloeit voort uit het proces en de 150 aanbevelingen van Smart in Progress, en stelt een flexibele aanpak voor van de Frans-Belgische strategische actie van de coöperatie voor de komende vijf jaar.

Smart 2025 is onderverdeeld in zes pijlers die stuk voor stuk steunen op een of meerdere waarden van de coöperatie en bijdragen aan haar missie: de emancipatie van werkers, door elk van hen toe te laten zich hun werk, de zin en de waarde ervan weer eigen te maken, in alle autonomie. Deze strategie moet tegen 2025 leiden tot een daadkrachtige (pijler 6), veeleisende (pijler 4) coöperatie, die haar ideeën laat horen en in haar omgeving past (pijler 5), steunend op een brede, gevarieerde basis van vennoten (pijler 1), aan wie ze kwaliteitsvolle diensten biedt (pijler 3), aangepast aan alle veranderingen in hun beroepsleven (pijler 2).

—Pijler 1

“Smart is er voor iedereen die de coöperatie nodig heeft” – beoogt de verdere **diversificatie van de leden**, door in te zetten op sociale inclusie, de huidige vennoten te behouden en zich voor nieuwe sectoren, nieuwe soorten leden en nieuwe actiegerieden open te stellen.

—Pijler 2

“Smart voor iedereen” – wil de **door de coöperatie geleverde diensten aan elke vennoot aanpassen**, al naargelang hun situatie of loopbaan. Dat ontwerp van diensten moet ertoe leiden dat Smart beter kan inspelen op sociale vragen en haar aanpak meer kan personaliseren, ook voor juridisch onafhankelijke projecten. De middelen van die ambitie in enkele woorden: digitalisatie, eenvoud, toegankelijkheid, aanpasbaarheid, veiligheid en controle.

—Pijler 3

“Smart in dienst van mijn project” – moet de **begeleiding** en de steun aan de economische activiteiten van de leden **versterken**. Betere ondersteuning voor het gebruik van de activiteiten en de tools, en meer tijd voor persoonlijke begeleiding op maat, moeten daartoe bijdragen. De begeleiding moet gediversifieerd worden, meer bepaald om zich te kunnen richten op de verschillende ‘rollen’ van de leden (werker, ondernemer, vennoot), maar ook om ruimte te kunnen bieden voor wederkerigheid, peer-to-peerprocessen en meter- of peterschap tussen leden.

—Pijler 4

“Smart als democratische en participatieve ervaring” – wil binnen de gedeelde onderneming **een vruchtbaar democratisch leven aanwakkeren en onderhouden**. De belangrijkste vectoren van die ambitie zijn de ontwikkeling van de “school voor de coöperatie”, een rijke sociale dialoog waar alle werknemers bij betrokken zijn, een meer horizontaal management, de verbetering van de beheermechanismen van de coöperatie, en de ontwikkeling van de participatieve processen op alle niveaus en met alle stakeholders.

—Pijler 5

“Smart als motor van sociale verandering” – bevestigt de wil van de coöperatie om **een sterk politiek en maatschappelijk project** uit te dragen met ruimte voor partnerschappen. Het belangrijkste middel van die vereiste blijft de ontwikkeling van de coöperatie, zowel op lokaal als op internationaal vlak, en de zichtbaarheid en geloofwaardigheid van haar model.

—Pijler 6

“Een solide onderneming als draagvlak voor het gemeenschappelijk project” – benadrukt het cruciale belang om **het economisch model van de coöperatie te bespreken en te versterken**, als ondersteuning van haar verschillende ambities. De debatten over de coöperatieve bijdragen en de diensten die daardoor worden gefinancierd, de hogere productiviteit dankzij de verbetering van de tools, de evolutie van Smart in Frankrijk, moeten ook gaandeweg leiden tot een economische cultuur voor alle leden samen.

Smart 2025

Smart

Rue Coenraetsstraat 72
1060 Bruxelles — Brussel

www.smart.coop