

# Even pauze om de participatie nieuw leven in te blazen.

## Het geval van Smart in Progress (2/2)

Smart in Progress is een participatief proces dat Smart in 2015 lanceerde om na te denken over haar overgang tot coöperatie. Het proces werd daarna voortgezet om te bekijken hoe de onderneming kon evolueren door de rechtstreekse inbreng van haar gebruikers, zodat ze nog meer aan hun dagelijkse realiteit en de veranderende beroepswereld aangepast zou zijn. Smart in Progress

wil niet alleen een participatiemogelijkheid zijn die leidt tot een democratisch bestuur, maar ook een reflexiviteitsmechanisme dat de werking van Smart in vraag stelt en doet evolueren. Smart wil immers geen vaste structuur of afgewerkt project zijn.

Na vijf jaar actieve participatie, die onder de loep genomen werd in

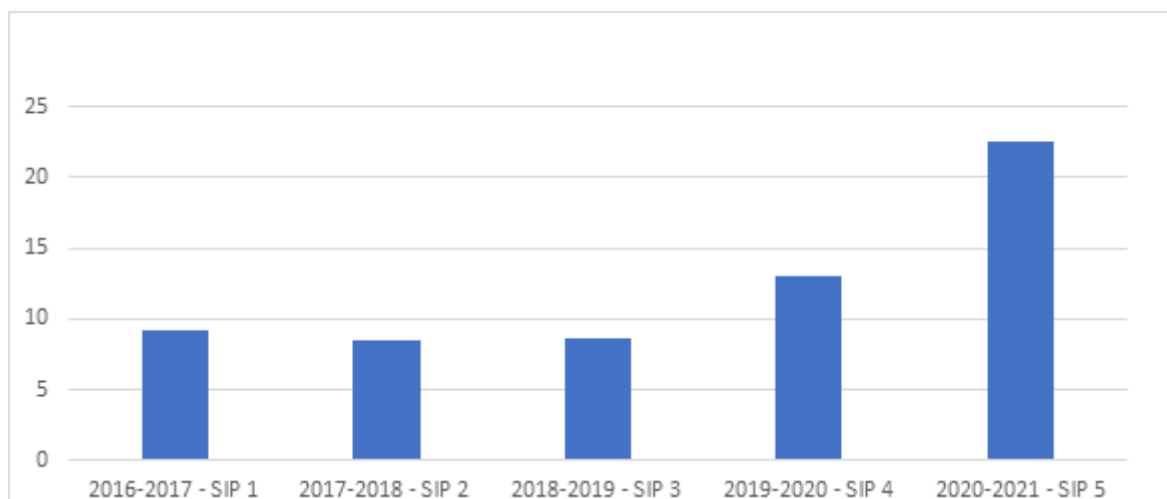
de analyse "De inbreng van reflexiviteit en de participatieniveaus in een coöperatie", besloot Smart een pauze in te lassen om even afstand te nemen en een nieuw elan te vinden. Elke vereniging of organisatie die met een participatief proces wil starten of haar werking wil herbekijken, kan daar veel uit leren.

## Verandering vraagt tijd: het geval van Smart in Progress

Tijdens dit overgangsjaar van het participatief proces Smart in Progress werden

verschillende doelstellingen bepaald. In de eerste plaats konden we het proces

evalueren en van op een afstand bekijken wat er hoe en waarom gedaan



werd. Tijdens de laatste participatiecyclus werden er aan de Raad van bestuur fors meer aanbevelingen voorgelegd. We geven hier een klein overzicht van het aantal aanbevelingen dat gemiddeld per jaar en dus per participatiecyclus goedgekeurd werd.

Het proces werd geëvalueerd door een enquête bij alle deelnemers aan de werkgroepen en door gesprekken met de moderatoren en secretarissen van die groepen. Daaruit bleek in de eerste plaats dat de deelnemers zich voor het proces inzetten om anderen te ontmoeten, maar ook om bepaalde zaken binnen de coöperatie te doen veranderen. De meest geapprecieerde thema's houden verband met de begeleiding en tools die Smart aanbiedt. Het zijn dus vooral de kernactiviteiten van Smart en alles wat de meeste impact heeft op hun dagelijkse werkelijkheid, dat de deelnemers interesseert.

Nog een opvallend kenmerk is dat bepaalde deelnemers geen zin meer hadden om zich in te zetten, omdat de resultaten van hun denkwerk slechts gedeeltelijk in de praktijk werden omgezet. Het is dus wel begrijpelijk dat de leden frustratie voelden. Ze investeerden immers hun tijd en energie in lange avondvergaderingen om uiteindelijk niet de gewenste resultaten te zien. Je zou bijna denken dat de democratie en participatie maar schijn zijn. Er is dus een gebrek aan legitimiteit. Zo denken bepaalde deelnemers aan Smart in Progress erover. Maar ligt het probleem dan bij de uitvoering of bij de zichtbaarheid van de projecten die bij Smart geleid worden?

Om op die laatste vraag te antwoorden, komen we bij de tweede doelstelling van het overgangsjaar: een stand van zaken opmaken over de uitvoering van de aanbevelingen die de verschillende werkgroepen in de vijf jaar van Smart in Progress formuleerden. Na de identificatie en ontleding

van de resultaten van het proces komen een heleboel dingen naar boven. Ten eerste werden de aanbevelingen volgens specifieke thema's geordend: collectieve of individuele begeleiding, peer-to-peerbegeleiding, het economisch model, de boekhouding en liquide middelen van de economische activiteiten, aankopen, het meten van de sociale impact van Smart, opleiding, netwerktools, gendergelijkheid enz. Voor elk thema werd minstens één actie ondernomen. **Maar verandering vraagt tijd.**

Daarom krijgen de projecten voortaan meer zichtbaarheid. Er wordt mettertijd meer en meer informatie doorgegeven binnen Smart en dat is ook het doel van dit pauzejaar. Tijdens de algemene vergadering zullen die acties in de verf gezet worden.

Dankzij de evaluatie zijn we op een aantal beperkingen van het proces gebotst, de aard van de deelnemers bijvoorbeeld<sup>1</sup>. In het huidige format kunnen enkel de

1 Zie hierover deel I van deze analyse: *De inbreng van reflexiviteit en de participatieniveaus in een coöperatie en de analyse van Barbara Garbarczyk, Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017

vennoten deelnemen, d.w.z. wie op een coöperatief aandeel heeft ingetekend. De werkgroepen bestaan dus veelal uit leden die onze diensten gebruiken en enkele leden van de Raad van bestuur<sup>2</sup>. Van de vaste personeelsleden zijn maar weinig mensen ook vennoot, waardoor ze dus minder vertegenwoordigd zijn binnen Smart in Progress. Tijdens de twee laatste cycli mochten de vaste personeelsleden echter ook de rol van secretaris en moderator op zich nemen.

Het is fundamenteel dat de vaste medewerkers deel uitmaken van de werkgroepen en dat is een van de beperkingen van het proces. Ze kennen immers meer details over wat er binnen de coöperatie gebeurt en zijn op de hoogte van projecten die lopen of stopgezet werden en andere die op til zijn. Bovendien kennen ze ook de manier van werken, de middelen die aangewend kunnen worden enzovoort.

Wat de uitvoering van projecten betreft, hebben ze misschien een realistischer standpunt dan de vennoten die de diensten gebruiken.

Soms liggen de aanbevelingen van de leden aan de Raad van bestuur zo ver van de realiteit van de interne werking van Smart dat ze dus moeilijk uit te voeren zijn. Als we dat willen verhelpen en ervoor zorgen dat de aanbevelingen zeker uitgevoerd worden, zou het resultaat van de werkgroepen meer moeten kunnen aanleunen bij de interne realiteit en werking van Smart. Een van de oplossingen zou eventueel zijn dat meer vaste medewerkers niet alleen deel uitmaken van de werkgroepen maar ook vennoot zijn<sup>3</sup>.

Uit de evaluatie blijkt nog dat steeds minder mensen aan de werkgroepen deelnamen. Daar zijn verschillende redenen voor. Voor we die onder de loep nemen, gaan

we dieper in op de concepten die eraan gelinkt zijn.

Volgens een analyse van SAW-B en het CESEP in 2016<sup>4</sup>, bestaan er drie participatiecirkels. Elke cirkel is kleiner dan de vorige. De eerste en grootste cirkel omvat de mensen die bij de participatie betrokken zijn. Hier stelt zich de vraag "hoe is het participatief proces op mij van toepassing?". Aangezien het bij Smart de bedoeling is om de krachten te bundelen voor de ontwikkeling van de coöperatie, kan elke betrokkene hier zijn gading vinden. De tweede cirkel heeft betrekking op de mensen die samenkomen en uitgenodigd zijn om te participeren. In het geval van Smart in Progress zijn dat vennoten, die dus op een coöperatief aandeel hebben ingetekend en op de algemene vergadering hun stem mogen uitbrengen volgens het principe "1 persoon, 1 stem". Tal van leden, meer bepaald de

2 Soms vennoten die gebruiker zijn van de diensten, of vennoten die vaste medewerker zijn, of vennoten die partner zijn van Smart.

3 Sinds de laatste algemene vergadering van SmartCoop op 21 juni 2022 is het voor de vaste medewerkers makkelijker geworden om vennoot (van categorie B) te worden. Het principe van het bedrag voor een coöperatief aandeel gelijk aan 1 % van het brutoloon werd immers herzien.

4 Julien Charles en Quentin Mortier, *Des pratiques participatives à la démocratie*, CESEP, SAW-B, 2016

meeste vaste medewerkers, maken daar geen deel van uit. De laatste en kleinste cirkel ten slotte, omvat de mensen die werkelijk een bijdrage leveren aan het participatief proces. Dat zijn dus de effectieve deelnemers aan de werkgroepen en die cirkel lijkt te krimpen. Naast die cirkels zijn er nog goede redenen om niet deel te nemen. Het is dus goed om te weten wat die zijn.

Een van de oorzaken is het format van de participatie, altijd in de vorm van werkgroepen. Tot de laatste cyclus was het zelfs zo dat de vergaderingen plaatsvonden in de kantoren van Brussel, op het einde van de dag, en dat ze ongeveer drie uur duurden. Het is dan ook niet meer dan redelijk dat sommige mensen niet konden deelnemen omdat ze die tijd niet konden vrijmaken, mede door familiale of andere verplichtingen. Voor mensen die buiten Brussel wonen, kan die manier van werken heel tijdrovend zijn. Het is dus beter om te kiezen voor een bredere geografische spreiding van de vergaderingen, om de participatie te vereenvoudigen. In de laatste twee cycli van het proces gebeurde dat ook.

De daling van het aantal deelnemers kan ook te wijten zijn aan de manier waarop de thema's voor de werkgroepen gekozen werden. Tot nu toe zijn het de vaste medewerkers die zich de behandelde onderwerpen van de vorige cycli eigen maken, waaruit dan weer nieuwe thema's naar voren komen. Die worden voorgelegd tijdens de algemene vergadering en de vennoten kunnen dan hun stem uitbrengen voor de onderwerpen die ze het relevantst vinden. De thema's worden dus niet met een participatief proces gekozen. Door de evaluatie is gebleken dat een proces waarbij de vennoten vanaf de uitwerking van het voorstel van te behandelen onderwerpen betrokken worden, misschien meer aanleiding zou geven tot een samenhangsgevoel, waardoor de leden zich meer betrokken zouden voelen.

Een andere beperking heeft te maken met het participatieniveau van de leden binnen de werkgroepen zelf. *Smart in Progress* is in werkelijkheid een *raadpleging*. De werkgroep werkt immers niet mee een voorstel uit, aangezien het de coöperatie is die een thema voorstelt, en neemt ook geen uiteindelijke

beslissing, want die komt toe aan de Raad van bestuur. Uiteindelijk gaat het erom dat de werkgroep een standpunt inneemt. Er is ruimte om verschillende meningen uit te wisselen en min of meer concrete oplossingen voor te stellen voor degenen die de uiteindelijke beslissing nemen. Het participatieniveau is misschien niet perfect bepaald, verduidelijkt en uitgelegd geweest in de aanloop naar het proces en dat heeft wellicht een belangrijke rol gespeeld in het frustratiegevoel. Dat ging gepaard met een indruk van nutteloosheid die er dan weer toe leidde dat de deelnemers hun interesse verloren en het proces geen breed draagvlak meer had.

Kortom, *Smart in Progress* bevindt zich in een fase van desillusie. Tijdens de eerste editie was er nog algemene belangstelling omdat het project in vraag moest worden gesteld omwille van de overgang naar de coöperatieve vennootschapsvorm. Het is goed te voelen dat de motivatie nu niet meer dezelfde is. Daarom was het dit jaar ook cruciaal om een pauze in te lassen.

## Evolutie en vooruitzichten

De laatste doelstelling van de pauze in het participatief proces Smart in Progress bestond erin na te denken over de toekomst. Uit de evaluatie en stand van zaken zijn er lessen getrokken. Ook hier speelt het principe van reflexiviteit. Smart besluit immers om aan introspectie te doen, haar participatief proces in vraag te stellen, afstand te nemen en inspiratie te zoeken in andere participatieve methodes in andere coöperaties, om haar algemene visie op participatie te verrijken. Zo wordt er nagedacht over een proces dat vijf jaar eerder op poten werd gezet.

In het kader van die reflectie over de toekomst van het participatieformat SIP binnen Smart staat het participatieniveau centraal. Tot hier toe was Smart in Progress een raadpleging van de leden, met de bedoeling om aanbevelingen in te dienen bij de Raad van bestuur, die dan beslissingen neemt over de strategische richting en de uitvoering ervan aan een

directieteam toevertrouwt. Uit de evaluatie is echter gebleken dat die gang van zaken niet zo rechttoe rechtaan is.

Daarom worden er nu aanpassingen aangebracht. Aangezien gemotiveerde vennoten zelf hun schouders onder een project kunnen zetten, zullen er participatieoproepen gelanceerd worden voor verschillende projecten die bij Smart lopen of niet aangepakt werden. Uiteraard wordt er een kader en ondersteuning geboden om de uitvoering van de projecten in goede banen te leiden. Die manier van werken biedt een oplossing voor verschillende beperkingen die aan het participatief proces werden toegeschreven, zoals de uitvoering van de projecten. Het is de bedoeling om frustratie te vermijden over het feit dat aanbevelingen niet in de praktijk worden omgezet of acties niet zichtbaar genoeg zijn. Bovendien wint het proces zo weer aan legitimiteit. Om de participatie binnen Smart na dit pauzejaar nieuw leven in te

blazen, is het ten slotte nodig om oplossingen te vinden voor de moeilijkheden die werden aangestipt: de keuze van de behandelde thema's, het format van de ontmoetingen, het kader van het proces, de participatievoorwaarden of -niveaus, de aard van de deelnemers, de betrokkenheid van de deelnemers in alle fases van het proces enz.

We moeten onszelf er ook aan herinneren dat deelnemen een kwestie is van geven en nemen. Het doel is dus om een persoonlijke bijdrage te leveren aan iets dat ons na aan het hart ligt, wetende dat het resultaat van die collectieve actie iedereen ten goede komt. Dat concept van "geven en nemen" vormt volgens mij de basis van de motivatie om aan dit type proces deel te nemen.

Victoria DE SURAY  
augustus 2022

Vertaling en adaptatie  
Sara MUSCH, november 2022

## Bronnen

CHARLES Julien en MORTIER  
Quentin, *Des pratiques  
participatives à la démocratie*,  
CESEP, SAW-B, 2016

GARBARCZYK Barbara,  
*5 questions à se poser avant  
de (faire) participer*, SAW-B,  
2017

ZASK Joëlle, *Essai sur les  
formes démocratiques de la  
participation*, Le bord de l'eau,  
2011, p. 323