



jaarverslag

2023
IN CIJFERS
EN IN ACTIES

03	—	missie, visie, waarden
05	—	editoriaal
05	—	kerncijfers
06	—	25-jarig bestaan
08	—	gedeelde tools en diensten
11	—	getuigenissen
14	—	Smart, een partner in de buurt
16	—	profiel van de leden
19	—	smart en de toekomst
21	—	raad van bestuur en beheer
23	—	de vennoten
25	—	europes netwerk van gedeelde ondernemingen Smart
29	—	de geconsolideerde balans
30	—	de resultatenrekening

0

1

STAR
WARS

missie.
visie
waarden

missie

Smart heeft als missie om werkers te emanciperen door hen op weg te helpen naar zinvol en waardig werk. Die 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 ze 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.

visie

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

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

in hun eigen omgeving als in de context van Smart en de tools die de coöperatie aanbiedt. Ze willen 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 ze ter beschikking stelt. Al die vormen van autonomie zijn onderling rechtstreeks met elkaar verbonden. Ook de veiligheid telt verschillende facetten. Uiteraard moet het verloop van de economische activiteit van de leden veiliggesteld worden vanuit een wettelijk, fiscaal, administratief en financieel oogpunt op het vlak van verzekeringen. Maar dat geldt ook voor hun persoonlijke situatie, zowel economisch als sociaal. Ten slotte wordt de veiligheid ook gegarandeerd door in te zetten op risicopreventie (met inbegrip van het risico op zelfuitbuiting of risico's in verband met discriminatie), en 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.

waarden

De solidariteit vloeit voort uit het feit dat de tools en diensten gemeenschappelijk gemaakt worden. Want dankzij de organisatie als gedeelde onderneming is het mogelijk te profiteren van de voordelen van het beste sociaal statuut dat er bestaat. Het is 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 in eerste instantie betrekking op de algemene diensten die aanwezig zijn in elke onderneming (facturatie, sociale en fiscale aangifte, beheer enz.). De diensten zijn toegankelijk via een online platform. Daarnaast dekt Smart (financiële, commerciële en arbeidsgelateerde) risico's van vennoten en biedt ze hun begeleiding op maat. Bovendien worden de productiemiddelen zelf, zoals machines, apparaten, materiaal, werkruimten enz., ook voor een stuk gedeeld, net als de financiering van investeringen.



©Foto: Philippe Petitjean



©Foto: Saskia Vanderstichele

editoriaal

VOOR EEN POLITIEKE ERKENNING VAN ONS MODEL

Vijfentwintig jaar geleden werden de eerste contracten Smart opgemaakt. Vandaag telt onze coöperatie een sterke gemeenschap van meer dan twintigduizend gebruikers per jaar. Het maakt niet uit of ze zich herkennen in een rol als lid, werker, maker of ondernemer, elk jaar geven zoveel personen vorm aan hun professionele project binnen dezelfde gedeelde onderneming.

De rijkdom van ons gezamenlijk project steunt op de diversiteit van al die personen en hun activiteiten. Dat staat buiten kijf. Maar haar kracht vandaag is onlosmakelijk verbonden met onse eerste engagement ten opzichte van de artistieke, creatieve sector! Na een bewogen jaar met twee grote hervormingen – van het kunstenaarsstatuut en de auteursrechten – willen we in het bijzonder dank zeggen aan al degenen die meegeschreven hebben aan de geschiedenis van Smart en die ook haar toekomst blijven vormgeven. 2024 is een verkiezingsjaar en dus de ideale gelegenheid om de toekomst van ons collectieve avontuur verder uit te tekenen. We hebben diverse politici ontmoet om een betere (h)erkenning van ons ondernemingsmodel in de hand te werken: een model dat voorrang geeft aan de waarde van

werk en niet van kapitaal, dat weerbaarheid toonde in economische en gezondheids crisissen, dat de belichaming is van solidariteit en de ontplooiing van projecten in een veilig kader bewerkstelligt. En of we dat tot in het parlement zullen blijven verdedigen! Samen willen we blijven groeien, want met duizenden zijn de mogelijkheden eindeloos. Momenteel testen we reeksen voor co-ontwikkeling om concrete oplossingen te vinden voor specifieke professionele problemen. Ze zullen ook in 2024 worden voortgezet, net als de SmartLabs die een vruchtbare voedingsbodem zijn voor innovatie en samenwerking.

Op de volgende pagina's ontdek je de gebeurtenissen van het jaar 2023, onze gemeenschappelijke projecten en inspirerende getuigenissen van enkele leden.

Bedankt voor jullie duizenden unieke karakters en talrijke projecten die we altijd met veel plezier begeleiden.

Veel leesplezier en tot gauw,
Anne-Laure Desgris en Maxime Dechesne
Afgevaardigd bestuur

kerncijfers

€ 193.766.363
OMZET

20.077
WERKNEMERS VAN SMART
(2.297 VOLTIJDSEQUIVALENTEN)

19.880
ACTIEVE PRODUCTIE-EENHEDEN*

208.014
ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

4.539.177
GEPRESTEERDE UREN

37.670
VENNOTEN

32
LEDEN MET EEN CONTRACT VAN ONBEPAALEDUUR

217
VASTE MEDEWERKERS
(203 VOLTIJDSEQUIVALENTEN)

*Productie-eenheden die tijdens het jaar minstens één economische verrichting hebben uitgevoerd (factuur, contract, onkostennota, concessie van auteursrechten enz.).



22



**25-jarig
bestaan**

In 2023 blies onze coöperatie 25 kaarsjes uit en dat moest gevierd worden.

sport en cultuur in de schijnwerpers

De festiviteiten begonnen met een wedstrijd voor de grafisch ontwerpers en illustratoren van de coöperatie. De opdracht: een etiket ontwerpen voor het biertje dat speciaal voor de gelegenheid gebrouwen werd door CoHop, een Brusselse coöperatie van microbrouwerijen.



Nog eens proficiat aan ...

Ludovic Bouteligier en zijn **Hip-hip-Pils**

Célia Souralaysak voor haar **Indie Hops**

Pauline Chanet voor haar **Noces d'argent**



In november was LaVallée het decor voor grote gebaren, veel woorden, hilarische momenten, nog woorden, en verraste gezichten ... Het publiek kan getuigen: de improvisatieavond van Smart was een groot succes!





03



gedeelde
tools en
diensten

82 ADVIESVERLENERS

OM DE LEDEN TE BEGELEIDEN

2.551 CONNECTIES

PER DAG OP DE TOOLS (SMART-ACCOUNT)

44 PROJECTEN

KREGEN EEN RENTELOZE LENING
VOOR EEN BEDRAG VAN € 215.474

93 OPLEIDINGEN

VOOR 758 DEELNEMERS

34.873 AANMANINGEN

AAN KLANTEN VOOR DE
TERUGVORDERING VAN SCHULDEN

let's coop 2023

In 2023 vond de traditionele dag Let's coop plaats in drie steden tegelijk: Antwerpen, Brussel en Luik. De algemene vergadering en de stemming van de vennoten vormen

de democratische kern van die dag, naast meer informele momenten om elkaar terug te zien en bij te praten.



gebruik van de tools door de leden

De leden kunnen twee tools gebruiken: de tool 3in1 en de tool Activiteit. Zowel de facturatie, het loon als de onkosten zijn in de tool 3in1 aan één prestatie verbonden. De tool Activiteit biedt meer mogelijkheden.

aandeel leden per tool (1)

TOOL
ACTIVITEIT **10.817**
(54%)

10.863 TOOL
3IN1
(54%)

factuurbedragen (2)



werkbudget (3)



(1) Het totaal van de leden ligt hoger dan 100% omdat sommigen zowel de tool Activiteit als de tool 3in1 gebruiken.

(2) Factuurbedragen per tool

Een snelle analyse van de factuurbedragen levert interessante waarnemingen op..

- De factuurbedragen via beide tools zijn gestegen tussen 2022 en 2023: +5,6% voor de tool 3in1 en +1,9% voor de tool Activiteit.
- Het aandeel van factuurbedragen via de tool Activiteit is slechts licht gedaald op een jaar tijd, van 62,7% van de totale facturatie in 2022 naar 61,8% in 2023.
- Het gemiddelde factuurbedrag per jaar ligt veel hoger voor de leden die de tool Activiteit gebruiken (€ 12.372) dan voor de leden die de tool 3in1 gebruiken (€ 6.756).
- Het gemiddelde factuurbedrag per jaar is gestegen voor de tool 3in1 (€ 6.396 per lid in 2022 en € 6.756 in 2023), terwijl het voor de tool Activiteit gedaald is (van € 12.503 in 2022 tot € 12.372 in 2023).

(3) Werkbudget per tool
Terwijl de factuurbedragen via de tool Activiteit minder gestegen zijn dan de factuurbedragen via de tool 3in1, zien we het omgekeerde voor het werkbudget. Met de tool Activiteit zien we in het werkbudget een stijging van +7,14% ten opzichte van een stijging van +5,44% met de tool 3in1. Het aantal werknemers blijft vrij constant met een stijging van +0,86% in de tool Activiteit en +0,18% in de tool 3in1. We kunnen dus concluderen dat het gemiddelde werkbudget per jaar per productie-eenheid meer gestegen is via de tool Activiteit (van € 7.224 in 2022 naar € 7.674 in 2023) dan via de tool 3in1 (van € 5.597 in 2022 naar € 5.891 in 2023).



04

getuigenissen



”

Smart is makkelijk in gebruik en een politieke keuze

DENIS LEBAILLY

Denis Lebailly is consultant in data science. Hij is afkomstig uit Namen, 37 jaar oud en heeft altijd in dat domein gewerkt. Zijn ding? Taal. Hij behaalde eerst een taalkundig diploma en volgde daarna nog een master in de digitale tekstanalyse. Als onderzoeker, consultant en lesgever is Denis Lebailly een multidisciplinaire duizendpoot.

©Foto: Morgane Delfosse

”

Ik heb geen tijd om aanmaningen te sturen. Ik besteed die tijd veel liever aan creatief bezig zijn



MASCHA

Mocht ze een dier zijn, dan was ze een kat. Haar bewegingen zijn verfijnd, ze spreekt bedachtzaam en ze beweegt zich snel en geruisloos. Toch voelt ze zich het best in het gezelschap van een ander dier. Na een bewogen leven is Mascha immers al meer dan tien jaar paardenspecialiste en hoofd van het bedrijf Tiguidap, dat ze zelf heeft opgericht. Professioneel gaat ze te werk zoals ze praat: snel en doeltreffend.

©Foto: Morgane Delfosse



”

Smart is het ingrediënt dat mijn sauzen net dat tikkeltje meer geeft

LINA DE MUNCK

Tot aan de aanslagen van 22 maart 2016 stond Lina De Munck aan de balie in Brussels Airport. Ze vond het geweldig om bij een klantendienst te werken en in contact te komen met mensen uit heel de wereld en van alle mogelijke culturen. Alleen was ze nadien te bang om nog terug te keren. Gelukkig beschikt ze over een verfijnd smakenpalet en had ze in haar kindertijd de vrouwen van haar Afrikaanse familie alle mogelijke bereidingen zien maken. Dus waagde ze de sprong en begon ze aan een culinair avontuur. Sinds 2019 doet ze dat samen met Smart. Vandaag staat Lina aan het roer van Soulfod Mama en maakt ze heerlijke sauzen met flink wat persoonlijkheid.

©Foto: Morgane Delfosse



”

Elkaar helpen staat centraal in het project Smart

STÉPHANE MERCIER

Stéphane Mercier heeft muziek met de paplepel ingegoten gekregen. Met een overgrootvader als academiedirecteur en koorleider, een grootvader-jazzrecensent en zijn vader (Jacques Mercier) die in de jazzafdeling van de RTB (zonder F) werkte, kwam hij al vroeg in contact met opnamestudio's en leek zijn muzikale weg geplaveid te zijn. Na verschillende instrumenten te hebben uitgeprobeerd, werd hij uiteindelijk verliefd op de saxofoon. Op 53-jarige leeftijd heeft hij de hele wereld rondgereisd, ontelbaar veel concerten gespeeld en honderden muziekstukken gecomponeerd.

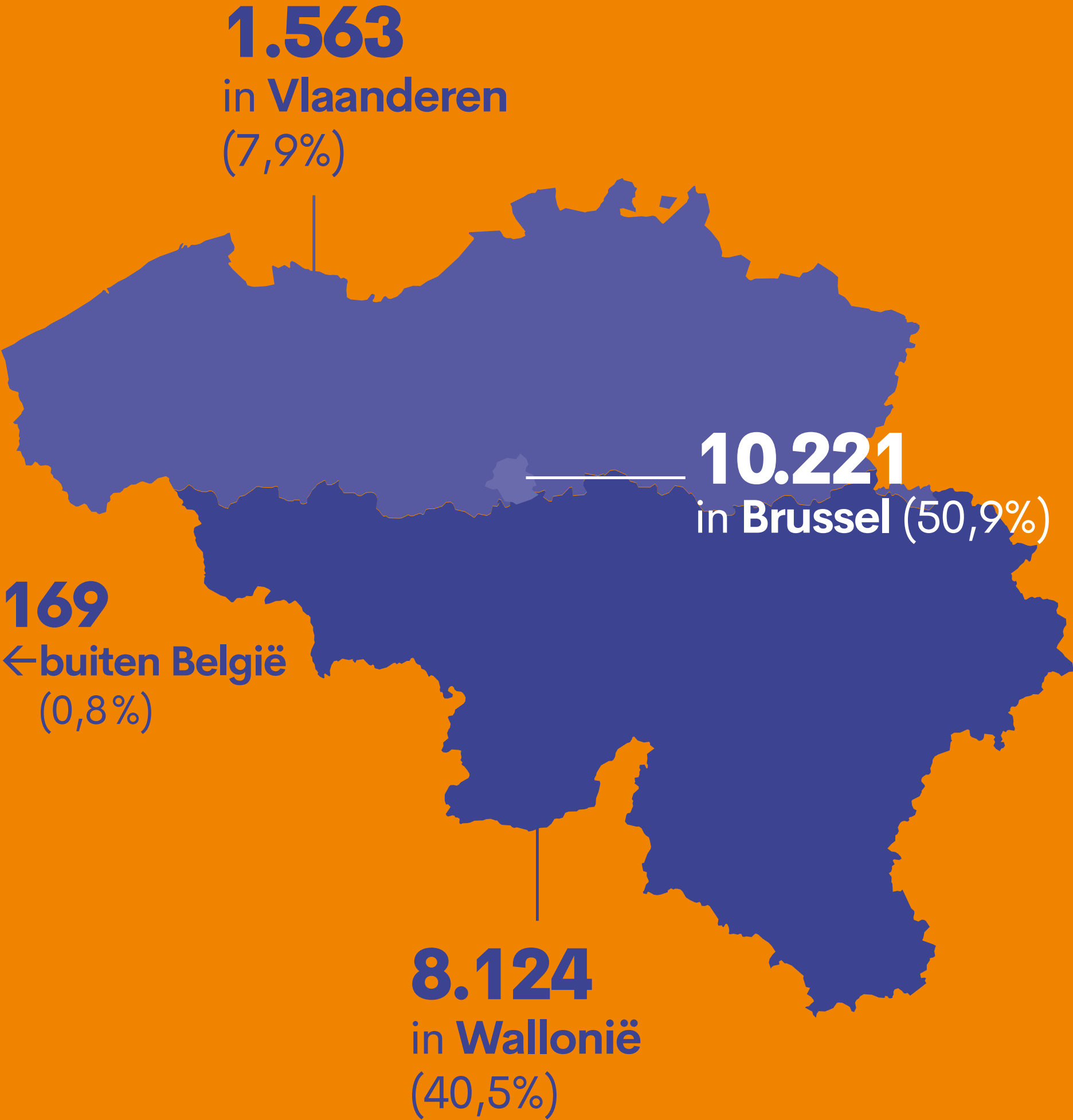
©Foto: Morgane Delfosse

A man and a woman are shown from the chest up, facing forward. The man on the left has short, dark, curly hair and a light beard, wearing a dark jacket over a t-shirt with the words 'SAUCE POI' visible. The woman on the right has shoulder-length, wavy brown hair and wears glasses and a patterned cardigan over a dark top. The entire image has a blue tint and a halftone dot pattern.

05

**Smart,
een partner
in de buurt**

Geografische verdeling van de 20.077 leden



- ANTWERPEN**
822 LEDEN EN 5 ADVIESVERLENERS
- BERGEN**
930 LEDEN EN 3 ADVIESVERLENERS
- BRUSSEL**
10.221 LEDEN EN 45 ADVIESVERLENERS
- CHARLEROI**
828 LEDEN EN 3 ADVIESVERLENERSS
- DOORNIK**
655 LEDEN EN 2 ADVIESVERLENERS
- GENT**
741 LEDEN EN 4 ADVIESVERLENERS
- LOUVAIN-LA-NEUVE**
1.786 LEDEN EN 2 ADVIESVERLENERS
- LUIK**
2.573 LEDEN EN 12 ADVIESVERLENERS
- NAMEN**
1.352 LEDEN EN 6 ADVIESVERLENERS



06

profiel
van de
leden

20.077 werkers in 2023.

verdeling per geslacht



verdeling per leeftijd



WAARNEMING

Met 270 extra leden kende de leeftijdscategorie 46 jaar en ouder als enige een toename tussen 2022 en 2023. De categorie van 25 jaar en jonger telt dan weer 90 leden minder en is daarmee het sterkst afgenomen.

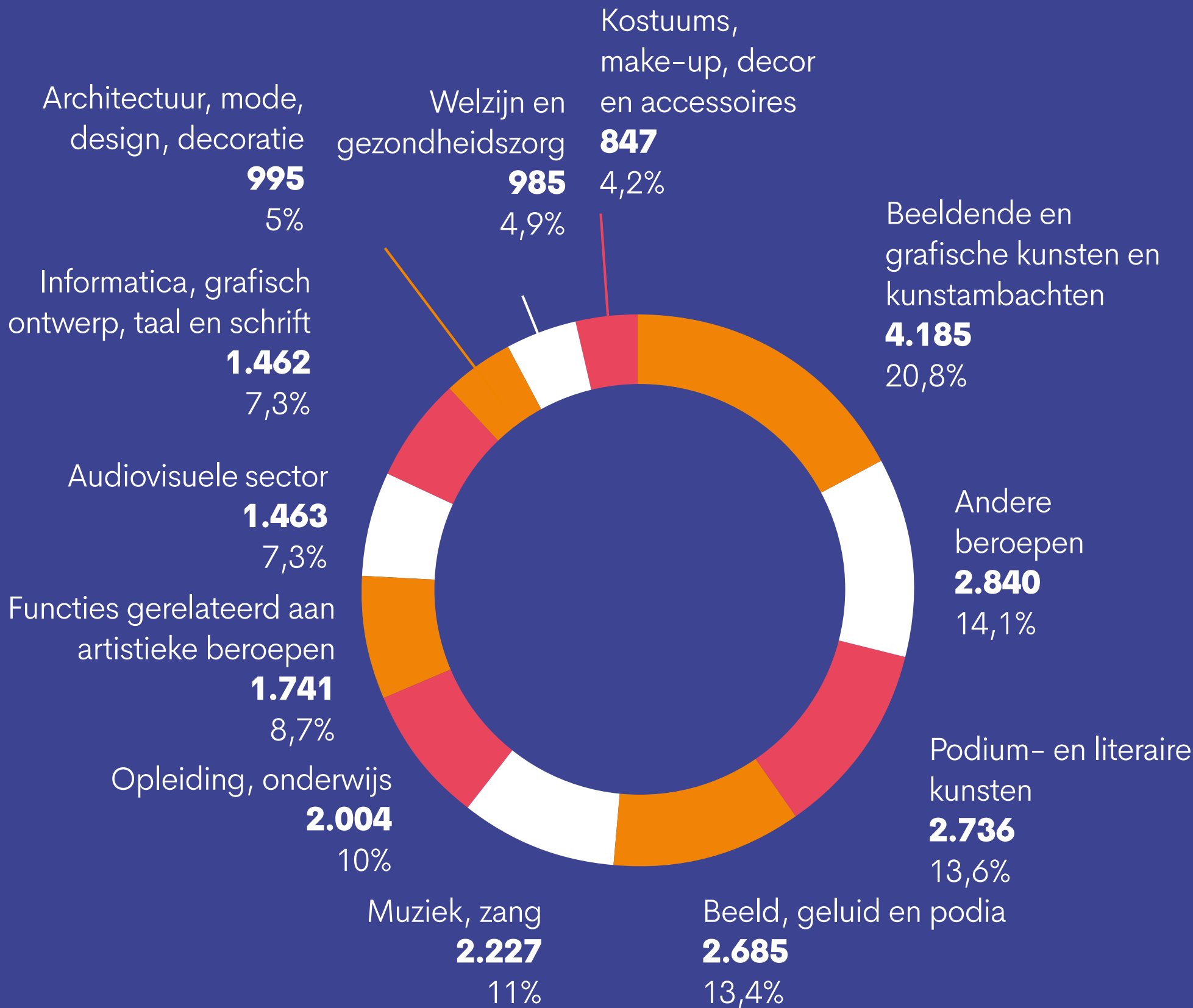


30.000 klanten van de gedeelde onderneming

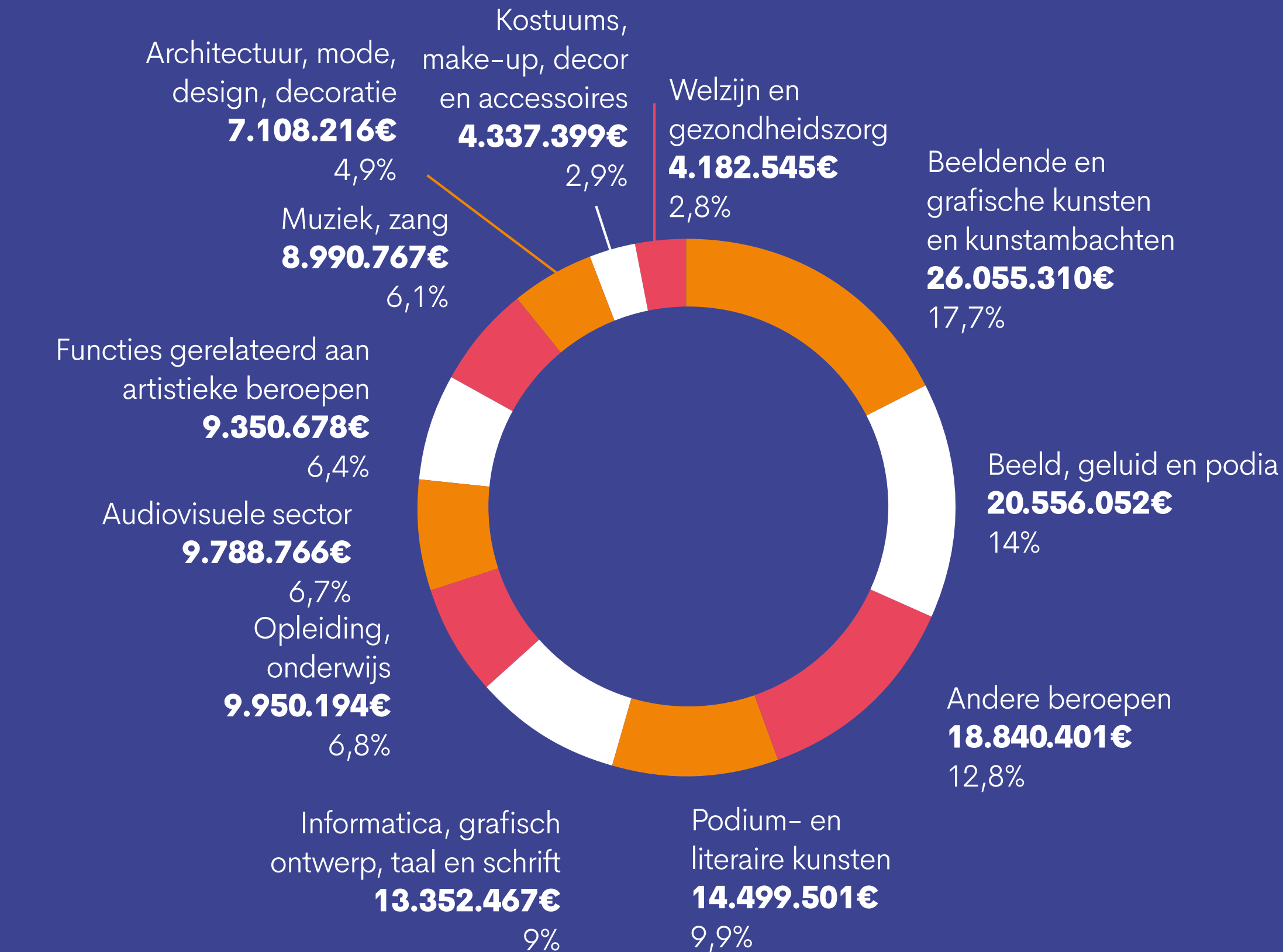
In 2023 telde Smart meer dan 20.000 mailadres, postadres, geen of een verkeerd werknemers die goederen en diensten bestelbonnummer enz.), maar ze zijn soms hebben geproduceerd om aan de vraag van ook het gevolg van problemen met een 30.000 klant te voldoen! Voor de problemen prestatie. In dat geval probeert het team te met facturen, betalingsachterstand, bemiddelen en met de verschillende partijen schuldvorderingen of andere geschillen, is op zoek te gaan naar een oplossing die voor een team van vijf personen in de weer. In iedereen past. Momi Mbuzi vertelde over het 2023 werden er bijna 35.000 aanmaningen dagelijks leven van zijn team in een interview gestuurd voor onbetaalde facturen. Meestal dat in oktober 2023 op Kronik verscheen. zijn onbetaalde facturen het gevolg van een Herontdek het hier. verkeerde invoering van gegevens (verkeerd

verdeling per sector

AANTAL WERKERS



WERKBUDGET



analyse

Desom van de percentages van het aantal werkers per categorie ligt hoger dan 100% omdat één persoon verschillende functies kan uitoefenen. Een snelle blik op het werkbudget per functie leert ons dat de totale jaarlijkse toename van het budget van de productie-eenheden voor 2023 vooral te danken is aan de toename in de sectoren

“Muziek, zang”, “Welzijn en gezondheidszorg” en “Podium- en literaire kunsten”. Het budget in die drie sectoren is ten opzichte van 2022 met meer dan 10% gestegen. Aangezien het aantal werkers in die sectoren amper gestegen is, kunnen we besluiten dat die toename het gevolg is van een stijging van het gemiddelde werkbudget per

productie-eenheid. Het brutoloon per werker is het sterkst toegenomen in de sectoren “Functies gerelateerd aan artistieke beroepen” (met een jaarlijks brutoloon per lid van € 4.737 tot € 5.371, een stijging van € 633 ten opzichte van een jaar geleden), “Beeld, geluid en podia” en

“Muziek, zang” (met een stijging van meer dan € 400 tussen 2022 en 2023). Enkel in de sectoren “Architectuur, mode...” en “Kostuums, make-up...” is het jaarlijks brutoloon gedaald.



07



**Smart
en de toekomst**

Smart en de toekomst

Een jaar geleden belichtte deze rubriek de uitdagingen om ons model te consolideren en de nodige aandacht die we aan de behoeften van onze vennoten moesten schenken. Nu komen we terug op wat ons in 2023 bezighield en hoe de projecten in verband met die uitdagingen in 2024 worden voortgezet.



de behoeften van de vennoten

— De *gebruikersgids* (guide.smart.coop) telt intussen aanzienlijk meer inhoud om de kennis van de Smart-tools te bevorderen en ervoor te zorgen dat de leden minder hulp nodig hebben om ze te gebruiken. Met 266.000 weergaven van artikels in 2023 wordt de gids heel vaak geraadpleegd. Er moet wel nog veel inhoud bij en de gebruiksvriendelijkheid kan nog beter, misschien door artificiële intelligentie te gebruiken.

— Er werden in 2023 veel inspanningen geleverd op het vlak van informatica, maar dat moet zich in onze interfaces nog verder doorzetten. De ervaring van de leden verbeteren blijft in 2024 dus een prioriteit, door nog meer te digitaliseren en in te zetten op een intuïtievere gebruikerservaring.

— Ligt de toekomst van werk buitendemarkt zoals we ze vandaag kennen? Dankzij het proefproject Territoire Zéro Chômeur Longue Durée (www.objectifemploi.gembloux.be/) dat we in de gemeente Gembloux leiden, kunnen we nieuwe formules testen om onze tools toegankelijker en inclusiever te maken.

— In elk project combineren de leden van Smart de rol van werknemer (van de gedeelde onderneming) met de rol van ondernemer (door hun productie-eenheid te leiden als financiering van het werk dat nodig is om een beroepsactiviteit te ontplooiën). Hun emancipatie is een van de missies van Smart. Maar daarvoor zijn een sterkere sociale zekerheid en betere arbeidsomstandigheden nodig. Smart wil dan ook tegen 2025 mensen bijeenbrengen om daarvoor samen actie te ondernemen. Zo werd er al een enquête uitgevoerd om een nuttige bron van informatie te vormen voor toekomstige acties en eisen. Daarnaast zullen er werkgroepen samenkomen en eind 2024 wordt een eerste vergadering van werkers georganiseerd.

— Nog op collectief vlak hebben we na de lancering van de SmartLabs in 2022 een proefproject voor co-ontwikkeling op poten gezet in 2023. Het doel: ervoor zorgen dat de vennoten samen kunnen groeien en elkaar ondersteunen. Om nog maar te zwijgen van alle evenementen, opleidingen en workshops die voortaan te vinden zijn op de gloednieuwe agenda op onze website.

consolidering van het model

— We blijven inzetten op de beveiliging van de gedeelde onderneming en van alle mensen die er werken, door de interne regels aan te passen (kilometervergoeding, auteursrechten en werkvolume ...) en de gevolgen ervan beter te beheren.

— Dat vertaalt zich ook door een sterke wil om de gedeelde onderneming in dit verkiezingsjaar 2024 op de politieke agenda te zetten. We hebben voor de instanties een brochure opgesteld en organiseerden begin dit jaar twee debatten over ondernemerschap, één in de KOP in Brussel en één in Gent.

Bovendien knoopten we veel contacten aan, in de hoop dat ze zullen helpen om onze toekomstige relaties met de instanties en dus het gebruik van onze gedeelde onderneming te bevorderen.

— In 2023 hadden de uitgebreide hervormingen van het kunstenaarsstatuut en van de auteursrechten een grote impact op alle kunstwerkers, de historische leden van de coöperatie. Dat had niet alleen gevolgen voor

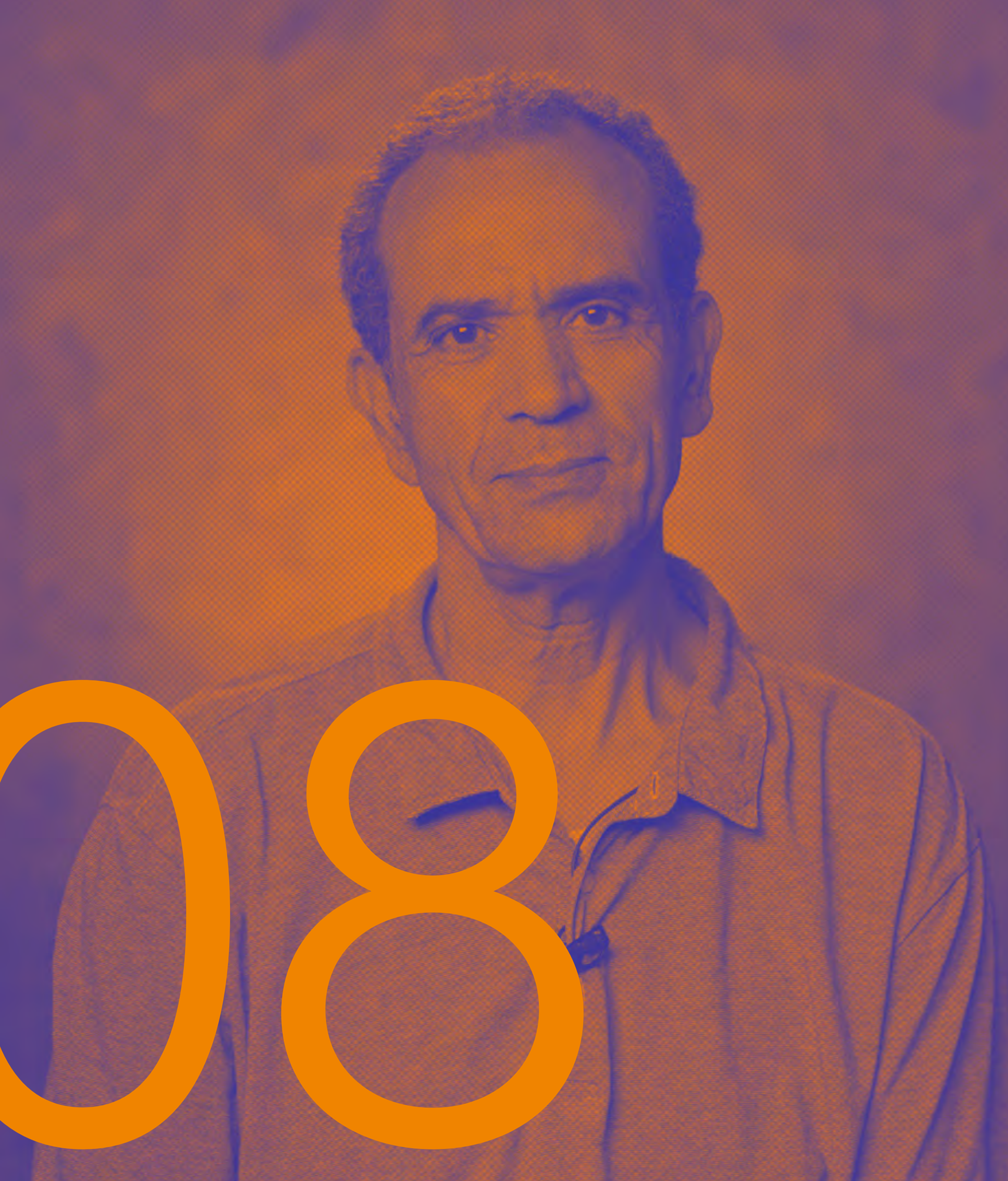
onze werking en onze diensten. We moesten ook de betrokken leden zo goed mogelijk begeleiden om zich aan te passen.

— Een solide model is ook de reden waarom we op 1 januari 2024 onze dienst voor interimwerk hebben stopgezet, aangezien die te ver af lag van de behoeften en realiteit van onze leden.

— Op 4 september 2023 werd een nieuwe Gebruiksovereenkomst van kracht. Die moet voor duidelijkheid zorgen over de principes van de gedeelde onderneming en de specifieke relatie met de mensen die ze gebruiken.

— Langlopende projecten moeten beter onthaald worden bij Smart om ervoor te zorgen dat de gedeelde onderneming niet enkel een springplank, maar ook een duurzaam en solidair alternatief kan zijn voor individueel ondernemerschap.

In 2024 wacht ons een uitgebreid programma om het model te consolideren en elke dag een beetje beter aan jouw behoeften te kunnen voldoen.

A portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a light-colored button-down shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus grey.

08

A portrait of a woman with long, dark, wavy hair, wearing a dark blue top with a floral pattern and large hoop earrings. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a soft, out-of-focus grey.

**raad van bestuur
en beheer**

raad van bestuur en beheer

Smart omvat verschillende juridische entiteiten die opgericht werden als antwoord op de specifieke behoeften van de activiteiten van de leden.

Al die entiteiten worden bestuurd door een uitloper van de vergadering van vennoten en tevens de overkoepelende structuur: de Raad van bestuur (RvB) van SmartCoop.

De RvB van SmartCoop bestaat uit vennoten die door de algemene vergadering verkozen zijn. Alle stakeholders kunnen vertegenwoordigd worden: werkers die de diensten gebruiken, klanten, partners, huurders en de vaste medewerkers. Samen reiken ze vrijwillig diverse competenties aan voor het Smart-project.

Hun taken: bepalen van de politieke en strategische lijnen van de onderneming, erop toezien dat ze worden uitgevoerd, opvolgen van de jaarrekeningen, verslagen, erkenningen en het lidmaatschap. De Raad van bestuur van SmartCoop vergadert 7 tot 8 keer per jaar. Voor elke vergadering worden er twee personen van de ondernemingsraad uitgenodigd. Zij hebben geen beslissingsbevoegdheid.

De dagelijkse afvaardiging wordt toevertrouwd aan het afgevaardigd bestuur, dat sinds 2019 in handen is van Anne-Laure Desgris en Maxime

Dechesne. Ze werden benoemd door de Raad van bestuur en zijn omringd door een directieteam voor de operationele leiding: de toepassing van de strategie en de tewerkstelling van de werknemers. In oktober 2023 besloot de RvB om de mandaten van het afgevaardigd bestuur voort te zetten, maar niet gelijklopend. Het mandaat van Anne-Laure loopt tot 2026, dat van Maxime tot 2028.

De vergadering van vennoten bestaat uit alle personen die minstens op één coöperatief aandeel van SmartCoop hebben ingetekend. Ze worden uitgenodigd om gedurende het hele jaar deel te nemen aan het leven en de ontwikkeling van de coöperatie. Minstens één keer per jaar komen ze bijeen tijdens een algemene vergadering om de rekeningen goed te keuren, te stemmen over de strategische lijnen, de leden van de Raad van bestuur te kiezen enz.

De leden van de Raad van bestuur van SmartCoop op 31.12.2023: *Isabelle Azaïs, Nicolas Belayew, Maxime Dechesne, Anne-Laure Desgris, Pierre D'Haenens, Farah El Hour, Laurent Gemmel, Frédéric Guariento, Amaury Haegeman, Françoise Kemajou (Pour la Solidarité), Virginie Lejeune, Yan Pierre Le Luyer, Luis Pôlet, Hugo Vandendriessche, Marie-Françoise Wirix.*



richting geven

De Raad van bestuur van een grote coöperatie zoals Smart moet een antwoord bieden op tal van uitdagingen. Ook in 2023 behandelden de bestuursleden tal van onderwerpen, het ene al uitzonderlijker dan het andere.

opvolging van projecten

Zoals elk jaar waren er de gebruikelijke onderwerpen (strategische opvolging, economische en financiële opvolging, voorbereiding algemene vergadering, activiteit van het ethisch comité, Europese investeringen...), maar er was ook nieuws van de verschillende diensten van Smart en de beslissingen die daaruit voortvloeien (werk van de teams, bepaling van de prioriteiten, opvolging van lopende projecten ...).

Tijdens het seminarie van januari 2023 werd er ook rond de strategie "Smart 2025" gewerkt. De doelstelling: samen nagaan of de strategie voldoet aan de behoeften van het moment om 2025 te halen en dus ook de veranderingen die de RvB absoluut wil zien. De twee pijlers van de strategie werden uitgediept. Aan de ene kant werd er gewerkt aan een consolidering van de diensten van de onderneming (januari 2023) om nog efficiënter te kunnen voldoen aan alle behoeften van de leden. Daarnaast ging er veel aandacht naar de wederzijdse verbintenis ten opzichte van de leden die zich op lange termijn binnen Smart engageren. Bovendien leidden

de verschillende fiscale en sociale controles ertoe dat de RvB werkte rond de beveiliging van ons model voor ieder apart en voor het gemeenschappelijk belang. In augustus werd er over het onderwerp een vormingsseminarie georganiseerd om te bepalen hoe het risicobeheer binnen Smart verloopt en een werkmethode vast te leggen om het zo goed mogelijk aan te pakken.

permanente democratie

Het bestuur evolueert constant, om ervoor te zorgen dat gewoontes worden aangepast en de democratie wordt bevorderd. De Raad van bestuur wordt elk jaar gedeeltelijk vernieuwd. Zo ook in 2023, toen er drie nieuwe personen verkozen werden. Zij volgden een opleiding bij Febecoop over de verantwoordelijkheden en taken die hen werden toebedeeld.

Er wordt gewerkt aan een grotere zichtbaarheid van de instantie, om ze aantrekkelijk te maken voor nieuwe bestuursleden. In 2022 werden de werkingsmethoden al verbeterd. Daarna was het in 2023 de bedoeling om de Raad van bestuur zelf bekender te maken bij de vennoten, maar dat niet alleen. Ook de werkingsvoorwaarden, toegankelijkheid, openheid en nabijheid ten opzichte van de vennoten kregen de nodige aandacht.

Tezelfdertijd ging er in het laatste trimester een audit van start met Febecoop, om de werking en praktijk van de Raad van bestuur ten opzichte van de wettelijke rol te analyseren.



09

de
vennnoten

3 categorieën van vennoten

categorie A	Gebruikers van de diensten	37.569
categorie B	Vaste medewerkers	75
categorie C	Partners, sympathisanten, klanten, openbare investeerders, vakbonden ...	26

37.670
vennoten
124.152
coöperatieve aandelen
3.666
nieuwe vennoten
€ 3.724.560
eigen vermogen



CINE-CLUB

Smart en haar Professionele Vereniging voor Creatieve Beroepen (PVCB) startten in 2023 met een heuse filmclub. In samenwerking met het Centre Librex, het Centre Vidéo Bruxelles of Bruxelles Laïque worden er maandelijks films en documentaires getoond bij Smart in Brussel. De vertoningen vinden 's middags of 's avonds plaats en zijn gratis. Soms worden ze gevolgd door een discussie, maar allemaal tonen ze ons een andere blik op of analyse van onze maatschappij. Check regelmatig de agenda op onze website om de data te kennen!





10

europa

een Europees netwerk van gedeelde ondernemingen Smart. Terugkijken op 4 jaar ontwikkeling

In 2020 besloot onze Raad van bestuur (RvB) een andere invulling te geven aan hun strategie voor de ondersteuning van de Europese partners die haar gedeelde ondernemingsmodel uitbouwen. Zo stemden de bestuursleden voor een transparant investeringsplan over een periode van drie jaar (2021-22-23) voor Spanje, Oostenrijk, Zweden, Duitsland, Nederland en Italië, voor een degressief bedrag van 3,3 miljoen euro. Voor Frankrijk waren er andere akkoorden en strategieën van toepassing.

We kunnen vandaag de balans opmaken van die strategie waarbij het de bedoeling was om het model voor elk ondersteund land in evenwicht te brengen.

De meeste landen beschikken vandaag over een "portaal" waarop de leden hun contracten kunnen ingeven, budgetten kunnen beheren of contact zoeken met andere freelancers. Voor die automatisering waren middelen nodig die grotendeels lokaal werden opgehaald (subsidies voor digitalisering).

Elk land deed er alles aan om de werkingskosten te drukken, wat dan weer zijn vruchten afwierp. Sinds 2020 hebben alle landen hun economisch model bijgeschaafd en de bijdrage op de facturatie naar ongeveer 10% verhoogd.

Tussen wat er gepland werd in 2020 en vandaag hadden onvoorziene omstandigheden en lokale

situaties een grote impact op het oorspronkelijke actieplan.

Zo stelden we in Spanje en Nederland strategische verschillen vast die te ver van de onze af lagen. Dat leidde tot een vroegtijdige stopzetting van onze steun. In Oostenrijk, Duitsland, Zweden en Italië verliep de hervatting na corona niet op hetzelfde tempo en woog het gebrek aan diversificatie van de activiteiten meer door dan in België. Daarom wilde de RvB het werk aan het economisch model van die coöperaties nog een extra jaar ondersteunen (in 2024), met een laatste bedrag van 300.000 euro.

Op vier jaar tijd werden de economische maatregelen geactiveerd (betere bijdrage van de gebruikers, beperking van verliezen, automatisering, vermindering van de kosten ...), waardoor elk land nu kan vooruitkijken naar een nieuwe periode en strategie. Nu ze elk de nodige economische autonomie hebben bereikt, kunnen ze immers volgens hun eigen middelen bijdragen aan een internationaal netwerk 3.0. Zo'n netwerk zou ondernemingen samenbrengen die een winstgevend model hebben en democratisch bestuurd worden, om ervoor te zorgen dat de werkers autonoom en veilig kunnen werken. De leden van het netwerk zouden samenkomen rond gemeenschappelijke waarden en een collectief opgesteld werkingshandvest. Maar het doel bestaat er vooral in om gemeenschappelijke solidariteits- en ontwikkelingstools uit te werken.



versie 30/04/24	Smart Duitsland	Smart Oostenrijk	Smart Frankrijk	Smart Italië	Smart Nederland	Smart Zweden
Rechtsvorm (Zonder winstoogmerk)	Coöperatie	Coöperatie	Coöperatie	Cooperativa Impresa Sociale	Stichting	Besloten vennootschap – statutair zonder winstoogmerk
Oprichtingsjaar	2015	2014	2009	2014	2013	2012
Aantal kantoren	1	1	2	2	1	1
Vaste medewerkers (onder wie adviesverleners)	9	4,5	20	7	1	4,5
Aantal gebruikers van de diensten tijdens het jaar	300	336	733	1660	6	303
Omzet in K€	4.600	1.700* (*Raming te bevestigen in juni 2024)	7.319	6.600	59	2.183
Vershil t.o.v. de omzet van 2022	+14%	+1%	-26%	+2%	-54%	-40%
Gemeenschappelijke bijdrage (op factuurbedrag excl. btw)	9%	10%	10% tot 13%* (*percentage varieert naargelang de geleverde dienst)	9,5%	6,5%	7,8%* (*percentage varieert tussen 6,5% en 10%, naargelang de geleverde dienst)



Erkenning van de gedeelde onderneming op de politieke agenda

De verkiezingen van 2024 (zowel Europees als federaal, gewestelijk en gemeentelijk) zijn een goede gelegenheid om de stem te laten horen van zowat 20.000 Smart-leden die elk jaar voor onze gedeelde onderneming kiezen. Onze afdelinglobbyingenadvocacy, die ijvert voor de erkenning van ons model in de wetgeving, trok dus naar de democratische politieke partijen van het land en hun studiebureau. Ze gingen pleiten voor een grotere erkenning van de gedeelde onderneming in het overheidsbeleid voor de steun aan het ondernemerschap. Maar eerst herhaalden ze wat Smart is en doet, en hoe groot onze gedeelde onderneming na 25 jaar is geworden. We moeten de verkiezingsresultaten, coalities en algemene beleidsverklaringen afwachten, maar we juichen nu al de Parti Socialiste en Ecolo-Groen toe voor een verkiezingsprogramma waarin het gedeelde ondernemingsmodel ondersteund en erkend wordt.

In juni 2023 vertelde een aantal leden aan de Waalse minister voor sociale economie, Christie Morreale, waarom ze voor het model van de gedeelde onderneming kiezen.

bijlagen

de geconsolideerde balans

ACTIVA (in €)	2022	2023	Vershil 23/22
1. VASTE ACTIVA	25.048.979	21.234.461	-3.814.518
02. II. Immateriële activa	3.464.844	3.582.971	118.127
03. III. Materiële activa	7.337.466	7.842.884	505.417
A. Gebouwen en terreinen	1.899.056	1.916.215	17.159
B. Installaties, machines en uitrusting	3.665.945	4.267.934	601.989
C. Meubilair en rollend materieel	258.488	201.445	-57.043
D. Vast actief in leasing of soortgelijk recht	750	375	-376
E. Overige materiële vaste activa	1.404.124	1.387.328	-16.796
F. Lopende activeringen van kosten	109.104	69.588	-39.516
04. IV. Financiële vaste activa	14.246.668	9.808.606	-4.438.062
A. Verbonden ondernemingen	12.176.931	7.210.018	-4.966.913
B. Deelnemingen in ondernemingen	2.019.481	2.544.367	524.885
C. Overige financiële vaste activa	50.256	54.222	3.966
2. VLOTTENDE ACTIVA	52.406.016	50.325.669	-2.080.348
05. V. Vorderingen op meer dan één jaar	230.636	681.830	451.194
07. VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	29.389.721	28.898.062	-491.660
A. Handelsvorderingen	24.712.106	23.713.846	-998.260
B. Overige vorderingen	4.677.616	5.184.216	506.601
08. VIII Beleggingen van kasmiddelen	0	5.000.000	5.000.000
09. IX. Liquide middelen	22.092.089	14.683.029	-7.409.060
10. X. Regularisatierekeningen	693.570	1.062.748	369.178
ACTIVA	77.454.995	71.560.130	-5.894.866

PASSIVA (in €)	2022	2023	Vershil 23/22
3. EIGEN VERMOGEN	31.991.375	39.856.475	7.865.101
01. (I) Kapitaal	3.025.002	3.537.262	512.260
04. IV. Reserves	23.421.048	36.674.166	13.253.118
05. V. Overgedragen winst	4.817.701	5.545.325	727.623
05. V. Overgedragen winst van het boekjaar	727.623	-5.900.277	-6.627.900
5. VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	479.566	79.566	-400.000
4. SCHULDEN	44.984.054	31.624.088	-13.359.966
08. VIII Schulden op meer dan een jaar	1.920.134	2.110.612	190.478
09. IX. Schulden op ten hoogste één jaar	29.247.209	29.200.945	-46.264
A. Schulden op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen	237.345	249.797	12.453
C. Handelsschulden	6.328.368	6.742.195	413.827
D. Ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen	2.027	0	-2.027
E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	17.860.968	18.228.010	367.043
F. Overige schulden	4.818.502	3.980.942	-837.560
10. X. Regularisatierekeningen	13.816.711	312.530	-13.504.180
PASSIVA	77.454.995	71.560.130	-5.894.866

de resultatenrekening

OPBRENGSTEN						
Resultatenrekening van Smart (in €)						
	2022	%	2023	%	Evolutie	%
Omzet van de vennoten	189.426.282	87,0%	193.766.363	87,1%	4.340.081	2%
Budget Activiteiten	117.502.712		119.488.733		1.986.022	2%
Budget Contracten	69.468.911		73.943.329		4.474.418	6%
Andere omzet vennoten	2.454.659		334.301		-2.120.358	-86%
Verkoop en dienstverlening	849.207	0,4%	1.024.973	0,5%	175.766	21%
Interne verkoop en dienstverlening	135.300		247.038		111.737	83%
Opbrengsten uit huurgelden	713.907		777.936		64.029	9%
Gemeenschappelijke bijdrage	27.271.560	12,5%	27.297.504	12,3%	25.944	0%
Bijdragen omzet	12.162.244		12.568.921		406.678	3%
Bijdragen werkbudget	15.109.316		14.728.583		-380.734	-3%
Subsidies	238.733	0,1%	283.665	0,1%	44.932	19%
Totaal opbrengsten	217.785.783	100,0%	222.372.506	100,0%	4.586.723	2%
KOSTEN						0
Kosten in verband met de activiteit van de vennoten						
	-188.625.106	-86,6%	-193.982.993	-87,2%	-5.357.887	3%
Lonen en bezoldigingen, sociale bijdragen en pensioenen	-137.885.746		-148.761.300		-10.875.554	8%
Onkosten i.v.m. de activiteiten van de vennoten	-27.286.278		-27.519.323		-233.044	1%
Concessies van auteursrechten	-5.945.840		-3.187.969		2.757.871	-46%
Opbrengst verworven uit de activiteiten	-3.631.689		301.778		3.933.467	-108%
Andere kosten uit verkoop	-1.713.309		-2.247.258		-533.949	31%
Bijdragen omzet	-12.162.244		-12.568.921		-406.678	3%
Totaal kosten i.v.m. de activiteit van de vennoten	-188.625.106	-86,6%	-193.982.993	-87,2%	-5.357.887	3%
Brutomarge	29.160.677	13%	28.389.513	13%	-771.164	-3%
Gedeelde kosten door de gedeelde onderneming						
	-18.527.460	-8,5%	-22.526.158	-10,1%	-3.998.698	21,6%
Diverse diensten en goederen	-4.794.284		-6.499.857		-1.705.573	35,6%
Lonen en bezoldigingen, sociale bijdragen en pensioenen	-13.574.512		-15.828.388		-2.253.876	16,6%
Andere exploitatiekosten	-158.665		-197.913		-39.248	24,7%
Totaal gedeelde kosten door de gedeelde onderneming	-18.527.460	-8,5%	-22.526.158	-10,1%	-3.998.698	22%
EBITDA - bruto bedrijfsresultaat	10.633.217	5%	5.863.355	3%	-4.769.862	-45%
Andere bedrijfsopbrengsten	-24.032		145.700		169.732	-706%
Uitzonderlijke opbrengsten	2.292.755		408.840		-1.883.915	-82%
Totaal Bedrijfsopbrengsten	2.268.723	1,0%	554.540	0,2%	-1.714.183	-76%
Uitzonderlijke kosten	-259.521		-560.292		-300.771	115,9%
Tussenkomensten faillissementen	-137.779		-152.373		-14.594	11%
Uitzonderlijke kosten	-121.742		-407.919		-286.178	235%
Afschrijvingen, waardevermindering en voorzieningen	-8.626.974		-9.756.100		-1.129.126	13,1%
Afschrijvingen	-2.119.854		-2.185.608		-65.754	3%
Waardevermindering	-6.507.120		-7.564.372		-1.057.252	16%
Voorzieningen	0		-6.120		-6.120	0%
Totaal andere exploitatiekosten	-8.886.494	-4,1%	-10.316.392	-4,6%	-1.429.897	16%
EBIT - bedrijfsresultaat	4.015.445	1,8%	-3.898.498	-1,8%	-7.913.943	-197%
Financiële resultaten	-36.576	-0,0%	45.618	0,0%	82.194	-225%
Bedrijfsresultaat voor belastingen	3.978.868	1,8%	-3.852.880	-1,7%	-7.831.748	-197%
Belastingen & Reserves	-3.251.245		-2.047.397		0	0
Nettoresultaat	727.623	0,3%	-5.900.277	-2,7%	-6.627.900	-911%



Smart

Coenraetsstraat 72

1060 Brussel

www.smart.coop