

46.000 talenten, 1 beweging!



 Jaarverslag 2025

Smart

Missie, visie, waarden	4
Edito	6
Verklarende woordenlijst	8
Kerncijfers algemeen	10
Ledenportret Mike	11
Kerncijfers tools en diensten	12
De administratieve kracht van Smart? Team Admin!	13
Betere veiligheid op het werk	14
Cyberveiligheid: samen beschermen we de coöperatie	14
Kerncijfers de houders van de productie-eenheden	15
Partnerschappen: de Koning Boudewijnstichting	21
Verplichting Peppol: Smart heeft het nodige gedaan	21
Kerncijfers de productie-eenheden	22
PVCB: weerbaarheid dankzij kennis	23
Een nieuwe pagina voor LaVallée	24
Meer coöperatieve dynamiek	25
Kerncijfers de werknemers	26
Hervorming van de werkloosheid: begrip, begeleiding, actie	28
De expertise van Smart voor het project Objectif Emploi Gembloux	30
Kerncijfers vennoten	32
Sociale economie & coöperaties: slimme netwerken	34
Kerncijfers de klanten	36
Smart in Europa	38
De ervaring van de leden als leidraad voor de toekomst	40
De gedeelde onderneming, haar bestuur en haar project	44
Een nieuwe strategie Smart 2030	46
Fotocredits	48

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 fundamenten van Smart zijn verankerd in het coöperatief gedachtegoed en het collectief 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;

Onafhankelijkheid, vertrouwen en verantwoordelijkheidszin

Smart gelooft in de capaciteiten en eerlijkheid van alle 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.

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 niet alleen hun werk zelf kunnen bepalen, organiseren en beoefenen (meer bepaald ten aanzien van de klanten). Ze 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 en 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 door 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 zijn. 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 onlineplatform. Daarnaast dekt Smart de financiële, commerciële en arbeidsgerelateerde 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.





[EDITO]

DE ARBEIDSMARKT VERANDERT, SMART BLIJFT VERNIEUWEN

2025 was een scharnierjaar voor Smart, met als sleutelwoorden omschakeling, structurele verandering en verlies.

We waren in het diepst van ons hart geraakt door het overlijden van Marie Wirix, een geëngageerd bestuurslid en lieve collega. Haar betrokkenheid, nauwgezetheid en respect voor de coöperatieve waarden hebben een duurzame impact gehad op onze organisatie. We wilden hier onze laatste eer betuigen aan haar.

Voor het uitvoerend bestuur was 2025 dan weer een overgangsjaar. Maxime Dechesne gaf de fakkel door aan de nieuwe CEO, Sylvie Marique, om de continuïteit te verzekeren en trouw te blijven aan de kracht van Smart: het vermogen om te groeien, zonder haar basiswaarden uit het oog te verliezen.

In een maatschappij met strengere fiscale en sociale regels en een werkloosheidshervorming die een deel van de leden direct raakt, is Smart haar rol blijven dragen en versterken. Ze wil een veilig, collectief en solidair arbeidskader blijven aanreiken dat weerstand biedt aan de groeiende onzekerheid op de arbeidsmarkt. Die ambitie blijkt ook uit onze aanpassing aan wetswijzigingen. Denk maar aan de invoering van Peppol, die cruciaal is voor de organisatie van onze economische en administratieve uitwisselingen.

Dit jaar hebben we ook ons oor te luisteren gelegd. Dankzij de ledenenquête kregen we een beter inzicht in de diversiteit van hun trajecten en verwachtingen, en de realiteiten binnen onze gemeenschap. Vandaag vormt ze een belangrijke basis voor de uitwerking van onze diagnose en onze volgende strategische periode.

Daarnaast zijn er verschillende cycli en projecten afgerond. Zowel de samenwerking met LaVallée, *de third place* die overgenomen is door het team van de vzw, als de activiteiten rond de internationale aanwezigheid en leiding van het Smart-netwerk in Europa, werden stopgezet. Die ontwikkelingen zijn het gevolg van een bewuste heroriëntatie, bedoeld om ons project te versterken en nog beter in te spelen op de behoeften van de leden.

In die context heeft de Raad van bestuur hard gewerkt om de actiepijlers van Smart tegen 2030 te bepalen. Daaruit is een duidelijke ambitie naar voor gekomen: *in 2030, in een onzekere en verdeelde wereld, is Smart een referentiemodel. Een referentiemodel in dienst van ons allemaal.*

Veel leesplezier,

Sylvie Marique, CEO
Anne-Laure Desgris, afgevaardigd bestuurder

Gedeelde onderneming Smart

Een gedeelde onderneming is een onderneming van natuurlijke personen die een gemeenschappelijke juridische structuur gebruiken om er hun beroep uit te oefenen of projecten te realiseren in plaats van een eigen zaak op te richten. Wanneer we de gedeelde onderneming Smart vermelden, gaat het over SmartCoop, coöperatieve vennootschap erkend sociale onderneming, en alle juridische productie-entiteiten (Verenigde Producties vzw en Verenigde Opleidingen vzw).

Productie-eenheid

In ons model is een productie-eenheid de autonome economische eenheid die het mogelijk maakt om binnen de gedeelde onderneming een afzonderlijke economische activiteit te ontwikkelen.

Houder van een productie-eenheid

De Houder verwijst naar elke persoon die binnen de gedeelde onderneming gebruikmaakt van minstens één productie-eenheid. Om een of meerdere productie-eenheden te kunnen oprichten, moet die persoon eerst de gebruiksovereenkomst van de gedeelde onderneming ondertekenen en vennoot worden van de coöperatie.

De Smart-tools (3in1 en Activiteit)

De Smart-tools zijn de digitale, administratieve, contractuele en juridische middelen die de gedeelde onderneming Smart ter beschikking stelt. Ze maken het mogelijk om binnen een productie-

eenheid economische en sociale verrichtingen uit te voeren. Er bestaan twee soorten tools:

De tool 3in1

Deze tool is toegespitst op een prestatie. Via de tool 3in1 kan de productie-eenheid de verkoop van goederen of diensten factureren aan klanten, het factuurbedrag integraal gebruiken voor het loon, de socialezekerheidsbijdragen die daarmee verband houden en de terugbetaling van onkosten die ze maakte om een prestatie te kunnen uitvoeren (reizen, maaltijden enz.). Elke prestatie staat los van de volgende.

De tool Activiteit

Met deze tool is het mogelijk een productie-eenheid te beheren alsof het een onderneming zou zijn, maar dan binnen de gedeelde onderneming. Bovendien biedt de tool Activiteit meer flexibiliteit aan houders. Ze zijn immers niet verplicht om het hele factuurbedrag te gebruiken om werk te vergoeden. Ze kunnen uitgaven doen om hun beroepsactiviteit te ontwikkelen, zonder ze per se aan een specifieke factuur te moeten koppelen.

Werknemer

Elke persoon die door de gedeelde onderneming Smart werd aangeworven in het kader van een contract van bepaalde duur, een contract van onbepaalde duur, of een gelijkgesteld contract.

De ondersteunende teams, de houders van een productie-eenheid met een

arbeidsovereenkomst en alle personen die werken voor rekening van een productie-eenheid zonder zelf houder te zijn, zijn werknemers van de gedeelde onderneming.

Vennoot

Dit begrip slaat op elke persoon die op minstens een coöperatief aandeel ingetekend heeft in het kapitaal van SmartCoop. Om stemrecht te hebben op de algemene vergadering is het nodig om in hetzelfde jaar op een coöperatief aandeel ingetekend te hebben. De statuten van de coöperatie stellen dat 1 vennoot = 1 stem, ongeacht het aantal coöperatieve aandelen dat iemand heeft.

Er bestaan drie categorieën van vennoten:

- **Categorie A**
de personen die een economische activiteit ontwikkelen in de gedeelde onderneming.
- **Categorie B**
werknemers van de ondersteunende teams.
- **Categorie C**
klanten, partners, vakbonden, openbare investeerders, sympathisanten, enz.

Gemeenschappelijke bijdrage

Alle collectieve middelen en algemene diensten van de gedeelde onderneming worden gefinancierd door bijdragen van alle productie-eenheden.

Die bijdragen gaan in een gemeenschappelijke pot en worden berekend door middel van twee afzonderlijke componenten:

- Een vast percentage van 6,5% op de omzet van elke productie-eenheid.
- Een variabel bedrag van het werkbudget. Dat bedrag wordt berekend door een vermenigvuldigingscoëfficiënt toe te passen op het brutooloon van elke werknemer binnen de productie-eenheid. Die coëfficiënt varieert al naargelang het type arbeidsovereenkomst. Ook de kortingen die Smart krijgt op de wettelijke werkgeversbijdragen komen in de gemeenschappelijke pot terecht.

De ondersteunende teams

Deze term duidt op de groep werknemers die hulp en diensten verlenen aan de leden van Smart. Ze maken deel uit van het organigram van de onderneming (afdeling strategie, operationele directie, algemene directie, financiële directie, directie ontwikkeling, directie informatiesystemen, directie human resources). Ze zien erop toe dat de strategische richtlijnen zoals goedgekeurd door de Raad van bestuur uitgevoerd worden en verzekeren het dagelijkse beheer van de onderneming.

Klant

Grote, middelgrote en kleine ondernemingen, vzw's, stichtingen, overheidsinstellingen, particulieren ... de term klant duidt op alle natuurlijke of rechtspersonen die een beroep doen op de diensten die gefactureerd worden door de productie-eenheden van de gedeelde onderneming.



€198.146.173	→	omzet
45.598	→	vennoten
21.509	→	werknemers
		2.274 voltijds equivalenten
23.281	→	productie-eenheden
222.421	→	arbeidsovereenkomsten
35.064	→	klanten
254	→	werknemers bij de ondersteunende teams
300	→	opleidingen, bijeenkomsten, evenementen



Mike

2

ontwerper en bouwer van skateparken met "Concrete Flow" – lid sinds 2002

Op zijn pet staat "Independent" en zijn hoodie doet vermoeden tot welke gemeenschap hij behoort. Hij is een rasechte skater. Ook al is het volgens hem "vandaag meer een hype geworden. Nu zijn er zelfs die skaten in het wit."

De veiligheidsschoenen herinneren aan de vele jaren hard werk die hij achter de rug heeft.

Zijn loopbaan is een aaneenschakeling van toevallige ontmoetingen. In de tijd dat Smart nog "Passions Unies" heette, ging hij aan de slag als beeldhouwer. Vandaag ontwerpt en bouwt hij skateparken met "Concrete Flow" binnen de gedeelde onderneming. Hij bouwde meer dan 70 skateparken in heel Europa en is bijna 30 jaar lid bij Smart. Hoog tijd dus om hem een paar vragen te stellen.

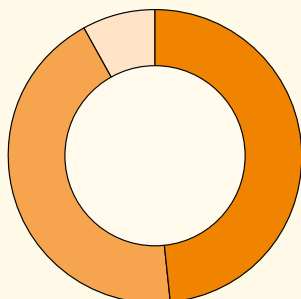
“

Ik ben ontgroeier, anarchist en een groot voorstander van democratie op het werk.

→ **Naar het interview**



254	→	werknemers in de ondersteunende teams onder wie 87 adviesverleners
8	→	kantoren Antwerpen, Bergen, Brussel, Charleroi, Doornik, Gent, Luik, Namen
408	→	infosessies
2.956	→	connecties op het Smart-account per dag
90	→	opleidingen 864 deelnemers
17	→	nieuwe artikels op guide.smart.coop
67	→	renteloze leningen voor een totaal van €219.949
30	→	berichten behandeld via het Bemiddelingskanaal



48,6%	→	van de leden gebruikt de tool 3in1
43,6%	→	van de leden gebruikt de tool Activiteit
7,8%	→	van de leden gebruikt beide tools

Team Admin

| *De administratieve kracht van Smart*



Er is een team dat zorg draagt voor iedereen. Wij noemen hen Team Admin: Rosalie, Martine, Loubna, Léa, Julie, José-Antonio, Joëlle, Isabelle, Houda, Fatima, Fanny, Brigitte, Alina, Ahmed. Elk met hun eigen competenties, je kunt ze niet op één hand tellen!

Elke week beheren ze honderden inschrijvingen van leden. Maar ze voegen ook nieuwe klanten toe, controleren of alle gegevens correct zijn, en keuren een massa beslissende stappen goed. Beeld het je maar eens in ... de stroom aan vragen, documenten voor het ziekenfonds of voor de berekening

van de aanvullende werkloosheidsuitkering, attesten versturen, verzekeringen in geval van arbeidsongevallen, detacheringen in het buitenland, ouderschapsverloven, de uitgifte van leurkaarten, brieven naar de leden ... Alles behalve het werk en contracten. Het leven dus!

→ [Lees het artikel](#)

Betere veiligheid op het werk

De interne dienst voor de preventie van beroepsrisico's (IDPB) bestaat uit verschillende personen en wordt geleid door een preventieadviseur niveau 1, zoals wettelijk bepaald. De dienst moet de beroepsrisico's van alle werknemers van Smart voorkomen, door middel van een globaal preventieplan. Dat plan wordt door de werkgever uitgevoerd, in samenspraak met de werknemersafgevaardigden.

Zo werkte Smart in 2025 aan de preventie van de belangrijkste oorzaken van

→Naar de gids

arbeidsongevallen: valrisico's en het gebruik van gevaarlijke machines. De IDPB volgde in het bijzonder tuinaanleggers en houtbewerkers op door richtlijnen te publiceren op de gebruikersgids (guide. smart.coop) en telkens als er voor die beroepen een nieuwe inschrijving bij Smart werd aangevraagd. Bovendien breidde de IDPB het gezondheidstoezicht bij de inschrijving uit voor de beroepen die dat vereisen. Zo ondergingen een zestigtal nieuwe leden een medisch onderzoek in 2025.

Cyberveiligheid: samen beschermen we de coöperatie

Het toenemende aantal cyberaanvallen is vandaag een reële bedreiging, zowel voor particulieren als voor ondernemingen, ook voor coöperaties en sociale ondernemingen. Om haar leden, klanten en leveranciers nog beter te beschermen, heeft Smart van cyberveiligheid een prioriteit gemaakt.

Cybercriminelen gebruiken vaak sociale manipulatie om in systemen in te breken. Wie kreeg nog nooit een mail of sms

met het logo en de perfect geïmiteerde stijl van een onderneming met een onschuldige vraag? Gewoon klikken op een phishingbericht kan al aan de basis liggen van een grootschalige aanval. Het is dus van cruciaal belang om alert te blijven.

Daarom scholen de ondersteunende IT-teams zich constant bij op het vlak van nieuwe technologieën, meer bepaald de uitdagingen in verband met artificiële intelligentie.

De antivirussoftware die 300 machines beschermt (werkposten en servers), blokkeerde maandelijks...

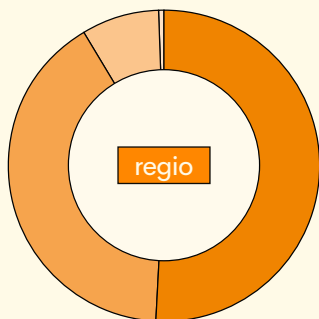
- Meer dan **30.000** dreigingen
- Bijna **30.000** pogingen tot phishing
- **6** malware-aanvallen en **237** websites

De firewall die ons hele netwerk beschermt, blokkeerde maandelijks...

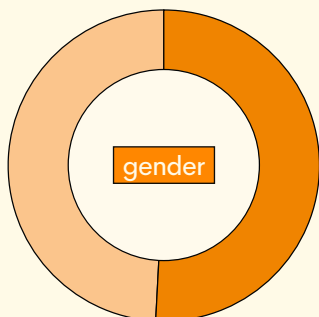
- **16.000** dreigingen
- **3.500** toegangen tot schadelijke of gecompromitteerde websites
- **35** malwareprogramma's



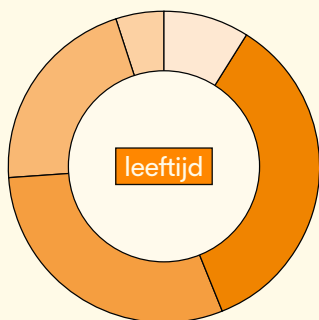
21.585 houders van een productie-eenheid (onder wie 5.352 nieuwe)



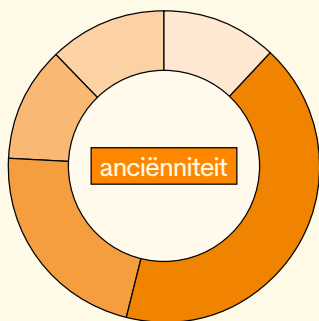
51%		→	Brussel
40,5%		→	Wallonië
8%		→	Vlaanderen
0,5%		→	Buitenland



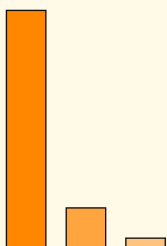
51%	mannen	→	
49%	vrouwen	→	



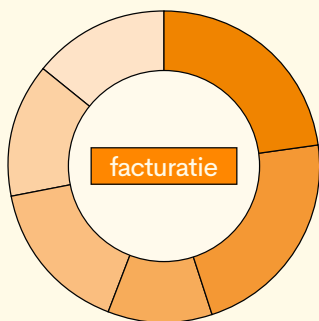
9%	jonger dan 25 jaar	→	
35%	25-35 jaar	→	
30%	36-45 jaar	→	
21%	46-59 jaar	→	
5%	ouder dan 60 jaar	→	



12%	1 jaar of minder	→	
42%	tussen 1 en 5 jaar	→	
22%	tussen 5 en 10 jaar	→	
12%	tussen 10 en 15 jaar	→	
12%	langer dan 15 jaar	→	



Aantal productie-eenheden		
19.644	→	houders van 1 productie-eenheid
1.835	→	houders van 2 productie-eenheden
106	→	houders van 3 of meer productie-eenheden



23%	< €1K / jaar	→	
22%	€1K - €3K	→	
11%	€3K - €5K	→	
16%	€5K - €10K	→	
14%	€10K - €20K	→	
14%	> €20K	→	

Verdeling facturatie per gender



		Vrouwen	Mannen
< €1K 4.764 houders	→	53,5%	46,5%
€1K - €3K 4.453 houders	→	51,5%	48,5%
€3K - €5K 2.320 houders	→	52%	48%
€5K - €10K 3.295 houders	→	50%	50%
€10K - €20K 2.778 houders	→	47%	53%
€20K en meer 2.847 houders	→	39%	61%

In deze verdeling zien we een genderkloof. Vrouwen zijn het meest vertegenwoordigd in de laagste facturatieschijven, terwijl er meer mannen zijn die hogere bedragen factureren.



Verdeling facturatie per leeftijdscategorie



		-25 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	55 jaar en ouder
		1.957 houders	7.155 houders	5.947 houders	3.518 houders	1.879 houders
< €1K	→	38%	25,5%	20%	19%	18%
€1K - €3K	→	27%	22,5%	20%	20,5%	21%
€3K - €5K	→	10%	11%	11,5%	11%	12%
€5K - €10K	→	12%	15%	17%	18%	18,5%
€10K - €20K	→	7,5%	13%	15%	15%	15,5%
€20K en +	→	5,5%	13%	16,5%	16,5%	15%

De houders jonger dan 25 jaar zijn sterk oververtegenwoordigd in de laagste facturatieschijf. Bij de oudere leeftijdsgroepen is dan weer een geleidelijke stijging te zien in de middelhoge en hoge facturatiebedragen, met een piek tussen 36 en 55 jaar. Bij de mensen ouder dan 55 jaar is de verdeling gelijkmatiger.

		1 jaar en minder	2-5 jaar	5-10 jaar	10-15 jaar	>15 jaar
		5.535 houders	5.309 houders	3.704 houders	2.504 houders	3.405 houders
< €1K	→	2.231 (40 %)	983 (18 %)	701 (19 %)	418 (17 %)	431 (13 %)
€1K - €3K	→	1.555 (28 %)	1.121 (21 %)	685 (18 %)	464 (18 %)	628 (18 %)
€3K - €5K	→	589 (11 %)	643 (12 %)	406 (11 %)	298 (12 %)	384 (11 %)
€5K - €10K	→	595 (11 %)	922 (17 %)	643 (17 %)	449 (18 %)	686 (20 %)
€10K - €20K	→	347 (6 %)	819 (16 %)	578 (16 %)	396 (16 %)	638 (19 %)
€20K en +	→	218 (4 %)	821 (16 %)	691 (19 %)	479 (19 %)	638 (19 %)

De verdeling volgens anciënniteit toont een geleidelijke toename van de facturatiebedragen naarmate de ervaring toeneemt. Nieuwere leden (1 jaar en minder) zijn sterk vertegenwoordigd in de laagste facturatieschijven, terwijl de wat oudere profielen zich meer in de gemiddelde en hoge niveaus bevinden.



aantal gefactureerde klanten

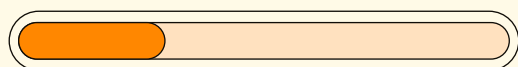


47%	factureert aan 1 klant	→	
18%	factureert aan 2 klanten	→	
20%	factureert aan 3-5 klanten	→	
15%	factureert aan meer dan 5 klanten	→	

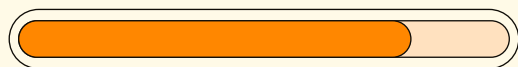
sector



36%	artistieke sector	→	
49%	niet-artistieke sector	→	
15%	beide	→	



30% van de houders



draagt bij tot **80%**
van de omzet

Partnerschappen: de Koning Boudewijnstichting

Sinds 2024 is Smart een partner van de Koning Boudewijnstichting. In 2025 ontvingen 15 leden die actief zijn in de ambachten steun via het fonds Germaine Kieckens.

Keramisten, instrumentenbouwers, glasraammakers, tegelzetters... kregen een bedrag tussen 3.500 en 7.000 euro voor de betaling van specifieke opleidingen (in België, Engeland en Japan), de aankoop van gespecialiseerde materialen of konden hun werk tentoonstellen. In totaal kende het fonds 78.910 euro toe.

Verplichting Peppol: Smart heeft het nodige gedaan

Er is veel gezegd en geschreven over de elektronische facturatie via het Europese netwerk Peppol. De wetgever wilde de uitwisseling van facturen veiligstellen en standaardiseren.

Op 1 januari 2026 werd de verplichting van kracht voor Belgische btw-plichtige ondernemingen. Het was een immense verandering voor veel zelfstandigen en kleine ondernemingen: nieuwe normen, nieuwe tools, nieuwe procedures... Al die aanpassingen vergden veel moeite.

Bij Smart startten de voorbereidingen al in 2025. Zo konden de leden zich ten volle op hun beroep concentreren zonder zich zorgen te hoeven maken over de technische en wettelijke complexiteit.

Er werd een projectteam opgericht, want het project beloofde enorm te worden. In 2025 werden er immers meer dan 200.000 facturen opgemaakt. Na elf maanden, heel veel vergaderingen met heel veel mensen en de nodige technische uitdagingen, zijn we uiteindelijk in ons opzet geslaagd.

Onze facturatiertools werden aangepast aan de nieuwe normen, zowel voor de facturen als voor aanverwante documenten zoals de onkostennota's. Er werden nieuwe functionaliteiten uitgewerkt om de binnenkomende elektronische facturen beter te kunnen downloaden en verwerken. Daarnaast werden de ID-nummers voor Peppol meegedeeld aan de houders van de productie-eenheden en aan de klanten. Er verschenen artikels op *guide.smart.coop* en er werden online Q&A-sessies georganiseerd.

Dit project is een concreet voorbeeld van de voordelen als werknemer binnen de gedeelde onderneming: je staat er niet alleen voor om te voldoen aan steeds complexere administratieve vereisten. Door aan de normen te voldoen, heeft Smart niet alleen het werkkader van haar gemeenschap veiliggesteld. Ze beperkt daarmee ook de werklast die anders heel zwaar zou zijn voor iedereen.

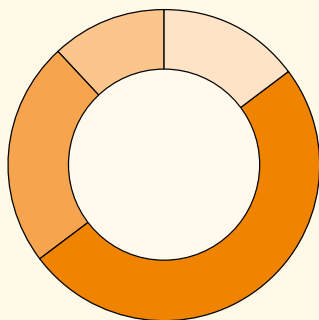
De invoering van Peppol is meer dan een wettelijke verplichting. Ze toont ook de kracht van het coöperatieve model.



23.281 actieve* productie-eenheden (+1.794)

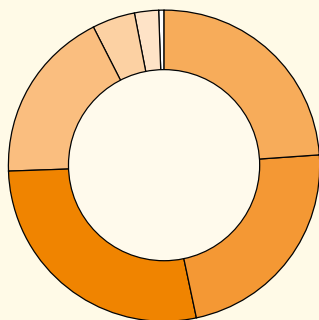


*die minstens één economische verrichting hebben uitgevoerd



Productie-eenheden actief sinds			
14%	<1 jaar	→	
47%	1-5 jaar	→	
22%	5-10 jaar	→	
11%	>10 jaar	→	

→ Gezamenlijke omzet van de productie-eenheden: **€ 198.146.173**



951 productie-eenheden hebben andere werknemers dan hun houder.
 68% heeft 1 werknemer,
 16% 2 werknemers,
 17% 3 werknemers of meer

Aantal productie-eenheden per factuurbedrag			
24%	5.312	→	Minder dan 1 K EUR
22,7%	4.977	→	Tussen 1 K EUR en 3 K EUR
28%	6.048	→	Tussen 3 K EUR en 10 K EUR
18%	3.977	→	Tussen 10 K EUR en 30 K EUR
4,5%	1.004	→	Tussen 30 K EUR en 50 K EUR
2,5%	539	→	Tussen 50 K EUR en 100 K EUR
0,3%	62	→	Meer dan 100 K EUR



PVCB: weerbaarheid dankzij kennis

Sinds 2012 publiceert en verspreidt de professionele vereniging van creatieve beroepen (PVCB) van Smart analyses en studies, met levenslang leren als hoofddoel. Ze kan daarvoor rekenen op een subsidie van de Federatie Wallonië-Brussel.

De behandelde domeinen zijn onder meer het tewerkstellingsbeleid, de verandering

van de beroepswereld, de sociale economie, het cultuurbeleid, coöperaties, de verdediging van freelancers, of de sociale zekerheid. De vzw schrijft teksten die aanzetten tot nadenken, discussies in de hand werken en de verdediging van de rechten van werkers onder de aandacht te brengen.

In 2025...

16 publicaties

15 analyses en 1 studie

1 filmdebat

"Pas plus qu'à fond", een documentaire in coproductie met Smart over de paradoxen van autonomie in werkerscoöperaties

3 workshops met partners,
SAW-B en Ce Qui Nous Arrive

4 openbare discussies

5 bijeenkomsten "Let's meet!"

over de hervorming van het kunstwerkattest en de werkloosheid

1 rondetafelgesprek

over de hervorming van de werkloosheid en van de pensioenen

1 theatervoorstelling

de beproeving van Karl Marx in het licht van de ecologie

1 Europese ontmoeting

rond het CoopRoute-netwerk



Een nieuwe pagina voor LaVallée

LaVallée werd in 2014 opgericht door Smart en groeide uit tot een iconische plek in hartje Molenbeek: een centrale plek voor creatie, ontmoeting en samenwerking, waar honderden kunstenaars, collectieven, ondernemers en burgerinitiatieven samenkwamen.

In januari 2025 kondigde de Raad van bestuur van Smart het einde aan van haar directe betrokkenheid bij het beheer van het project. Het was een moeilijke beslissing, maar een die moest genomen worden om zich weer te kunnen toeleggen op de kernopdracht van de coöperatie: de begeleiding van duizenden werkers.

Er kwam nauw overleg tot stand tussen Smart, een team dat het project wilde voortzetten en de residenten van de plek. Om tot een duurzame oplossing te komen, werd er in de zomer ook een bemiddelingsproces opgestart met de eigenaar van de site.

Uiteindelijk ondertekenden de vzw LaVallée en de eigenaar een nieuwe huurovereenkomst die van kracht is sinds 1 oktober 2025. Smart ondersteunde die overgang met financiële middelen om het project te kunnen voortzetten.



Meer coöperatieve dynamiek

Een coöperatie schrijf je niet voor, die zet je om in de praktijk. Zonder collectieve inzet is een coöperatie niet meer dan een statuut. Om de coöperatie in beweging te brengen, zijn er vijf mensen aan de slag in het team Coöperatief leven. Hun doel is duidelijk: netwerkmogelijkheden aanreiken, wederzijdse hulp tussen de leden bevorderen, de evolutie van de beroepsactiviteiten in de hand werken, mensen aansporen om zich in te zetten voor het collectieve project en hen bewustmaken van de coöperatieve waarden en principes.

Hoe uit zich dat concreet?

Met co-ontwikkeling bijvoorbeeld. In 2024 werd het project nog volop getest, maar nu is het volledig uitgerold. Iedereen kan er zijn uitdagingen delen en putten uit de ervaring van de groep.

In dezelfde lijn bestaat ook het Social Business Model Canvas. Dat helpt de leden om hun aanbod op een duurzame manier te structureren, met collectieve intelligentie en samenwerking.

Er zijn meer en diversere "Let's meet"-bijeenkomsten, waarbij de leden erg betrokken zijn. Op het einde van het jaar gingen ze bijvoorbeeld over de hervorming van de werkloosheid, om informatie, steun en ruimte voor uitwisseling te bieden. Sommige hebben zelfs tot collectieve acties geleid.

Na de vergadering van werknemers in 2024 werden de voorstellen in 2025 onderzocht door de Raad van bestuur, die ze als basis gebruikte voor de strategie 2030.

Bovendien werden enkele leden opgeleid in methodes voor collectieve actie om hun organisatorische vaardigheden te versterken en zo hun arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid te verbeteren.

Met het oog op meer transparantie en nabijheid gaat Smart met CoopInside naar de leden toe in aanloop naar de algemene vergadering. Tijdens die bijeenkomsten komen niet alleen de belangrijkste cijfers, regionale verschillen en het nieuws van de coöperatie aan bod, maar ook info over de lopende projecten. Zo werd er een workshop georganiseerd over het economisch model: "Smart, waar komt het geld vandaan en waar gaat het naartoe?"

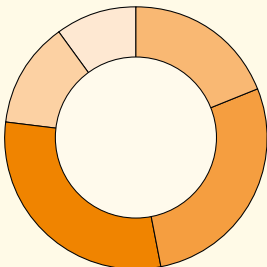
En het orgelpunt van het jaar was uiteraard Let's coop. Een hele dag in Brussel met 25 workshops waaraan de leden konden deelnemen. 1.611 vennoten brachten online hun stem uit: alle resoluties werden goedgekeurd en er werden vier bestuursleden verkozen voor de Raad van bestuur.

Al die initiatieven dragen bij tot een concrete coöperatieve ervaring, waarbij betrokkenheid veel vormen kan aannemen en in de loop van de tijd kan veranderen. Of je nu deelneemt aan bijeenkomsten of een rol als animator, facilitator of bestuurslid opneemt ... iedereen kan een plekje vinden en op verschillende niveaus betrokken zijn. Het is dus niet alleen mogelijk om eigen activiteiten te ontwikkelen, maar ook om actief bij te dragen tot de coöperatie, door je competenties en ervaring te delen en de collectieve dynamiek te ondersteunen.



€ 4.058.544	→	totaal Budget van de productie-eenheden om het loon te betalen van andere personen dan de houder
30	→	leden met een contract van onbepaalde duur
222.412	→	arbeidsovereenkomsten
87.491	→	goedgekeurde onkostennota's
641.087	→	aangegeven werkdagen
		4.492.827 werkuren
21.509	→	werknemers (+610 op een jaar tijd)
		2.274 voltijds equivalenten
		1.983 werknemers zijn geen houder van een productie-eenheid
€ 35,6M	→	socializekerheidsbijdragen betaald aan de RSZ

Aandeel werknemers volgens aantal werkuren per maand



19%	→	<8u
28%	→	8-20u
30%	→	20-45u

13%	→	45-75u
10%	→	>75u

Sector	werknemers		%	loonbudget		%
Architectuur, mode, design, decoratie	936	→	4%	€ 7,2 miljoen	→	5%
Podium- en literaire kunsten	3.095	→	12%	€ 15,5 miljoen	→	10%
Plastische en grafische kunst Kunstambachten	4.665	→	18%	€ 27 miljoen	→	18%
Audiovisueel	1.427	→	5%	€ 8,3 miljoen	→	6%
Welzijn en gezondheidszorg	1.136	→	4%	€ 5,5 miljoen	→	4%
Kostuums, make-up, decor en accessoires	813	→	3%	€ 4,6 miljoen	→	3%
Functies gerelateerd aan artistieke beroepen	1.874	→	7%	€ 9,3 miljoen	→	6%
Opleiding, onderwijs	2.108	→	8%	€ 10,3 miljoen	→	7%
Beeld, geluid en podia	2.756	→	11%	€ 20,3 miljoen	→	13%
Informatica, grafisch ontwerp, taal en schrift	1.322	→	5%	€ 11,7 miljoen	→	8%
Muziek, zang	2.888	→	11%	€ 10,4 miljoen	→	7%
Andere beroepen	3.121	→	12%	€ 21,1 miljoen	→	14%
Totaal	26.141*			€ 151. 444.904		

*Sommige personen zijn actief in verschillende sectoren. Daarom ligt dit totaal hoger dan het totale aantal werknemers.

Hervorming van de werkloosheid: begrip, begeleiding, actie



De hervorming van de werkloosheidsverzekering van de Arizona-regering bracht heel wat teweeg bij Smart en haar gemeenschap. Met bijna 30% van de leden die zeggen een werkloosheidsuitkering te ontvangen, wist de coöperatie onmiddellijk hoe laat het was. De sociale, economische en professionele gevolgen van de beperking in de tijd van de werkloosheidsuitkering zouden enorm zijn.

Al van bij de aankondiging van de hervorming in het voorjaar 2025 veroordeelde Smart de verarming van onze sociale zekerheid en de politieke keuzes die niet aan de hedendaagse arbeidsomstandigheden zijn aangepast.

Er werden ook werkgroepen opgericht met leden uit de verschillende directies van Smart.

Een transversale organisatie met vier pijlers

In juni 2025 richtte Smart vier werkgroepen op die elkaar aanvulden. De eerste hield zich bezig met analyse en ontleedde de hervorming, de toepassingsmodaliteiten en de concrete impact op het leven en werk van de leden. De tweede focuste zich op begeleiding om de adviesverleners de nodige tools te bieden zodat ze de leden die door de hervorming getroffen werden, konden informeren en doorverwijzen. De derde groep concentreerde zich op lobbying en advocacy. Zij werkten aan politieke acties en een externe communicatiestrategie. En de vierde groep ten slotte werd opgericht om te analyseren welke impact de hervorming op de coöperatie zelf zou hebben, om eventuele aanpassingen te kunnen doorvoeren.



4

Informereren, tools aanreiken, begeleiden

Dankzij het werk van die werkgroepen konden ze de leden in de volgende maanden duidelijke en toegankelijke informatie geven, meer bepaald via de gebruikersgids (*guide.smart.coop*). De adviesverleners werden intern opgeleid om te kunnen antwoorden op de diverse situaties op het terrein.

In onze verschillende kantoren werden ook overlegmomenten georganiseerd met de leden, onze adviesverleners en onze juristen sociaal recht. Die bijeenkomsten maakten het niet alleen mogelijk om informatie te delen. Ze doorbraken ook het isolement en ondersteunden een collectieve dynamiek tegen de onzekerheden die de hervorming met zich meebracht.

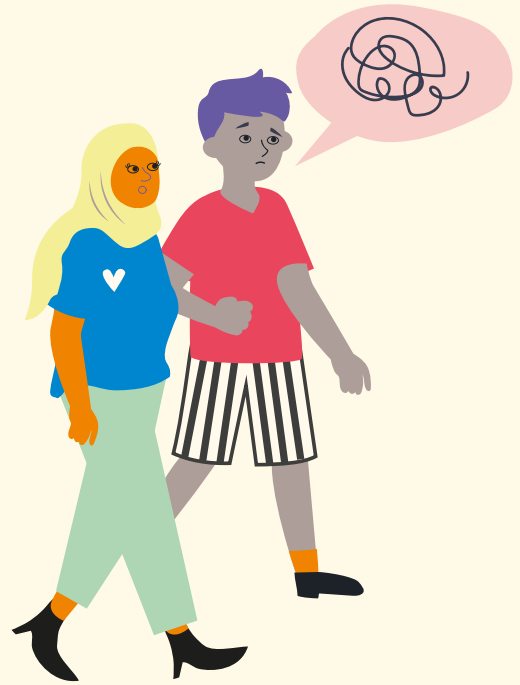
Ten slotte organiseerden we in november een conferentie met de titel "Gouvernement Arizona: précarité programmée, comment riposter?".

Pleiten voor solidariteit

Naast de begeleiding van de leden zette Smart ook haar lobbyacties door. Ze schreef de politiek verantwoordelijken aan en overlegde met andere sociale actoren (OCMW, vakbonden enz.). De coöperatie wilde voluit pleiten voor een inclusieve visie van de sociale zekerheid.

Bovendien nam Smart deel aan de nationale betoging van 14 oktober om een maatschappelijk project te verdedigen dat respect heeft voor niet-lineaire trajecten en de meest kwetsbaren beschermt.

Om daarmee aan de slag te gaan, baseerde Smart zich ook op een



raadpleging van de leden. Er werd immers een enquête gelanceerd die door meer dan 2.200 vennoten beantwoord werd. Zo konden hun ervaringen en realiteiten opgetekend en gebruikt worden als basis voor de strategie Smart 2030.

Met het oog op een hervorming die tal van trajecten kwetsbaarder maakt, heeft Smart gekozen voor collectieve actie, diepgaande analyse en solidariteit. Een manier om trouw te blijven aan haar project: iedereen de kans geven om in een veilig kader te werken, ondanks de veranderingen op de arbeidsmarkt.



De expertise van Smart voor het project Objectif Emploi Gembloux

Sinds 2023 leidt Smart het project Objectif Emploi Gembloux om jobs op maat te creëren die aan onvervulde noden voldoen op het grondgebied van Gembloux.

Die jobs:

- moeten overeenstemmen met de ambities van kandidaat-werkzoekenden die minstens twee jaar werkloos zijn;
- moeten de lokale noden vervullen;
- mogen niet concurreren met bestaande jobs.

Het project wordt voor een periode van drie jaar (2023-2026) gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds en het Waals gewest in het kader van het programma "Territoire de Réparation par l'Economie Sociale" (TRES).

De coördinatie van Objectif Emploi Gembloux is in handen van Hélène, Sophie, Adrien en Christel – een vierkoppig team dat door Smart werd aangeworven. Ze werken nauw samen met lokale ondernemingen uit de sociale economie en de socioprofessionele inschakeling.

Smart zet zich in voor het project om sociaal innovatieve antwoorden te kunnen bieden op de complexe uitdagingen van de beroepswereld. Ze wil daarbij afstand nemen van de puur commerciële logica die werk koste wat het kost rendabel wil maken. We gaan de uitdaging aan om te zorgen voor een ommekeer door de waarde van werk te koppelen aan de tijd die erin geïnvesteerd wordt, aan competenties, aan collectieve behoeften, aan het zichtbaar maken van zorgtaken die vrouwen vaak gratis op zich nemen, aan milieubescherming enz. In dit project zijn individuele competenties een verrijking voor het collectief, en dat is de kern van het politieke project van de coöperatie Smart.



6



7



8



9

11 jobs gecreëerd | op 31.12.2025

- **François**
administratieve hulp voor ondernemingen
- **Gyuljeta**
sociaal werk
- **Liliane, Olive en Rhimou**
upcycling
- **Pierre en Francesca**
huiswerkbegeleiding
- **Wassila**
Lesgeefster theorie voor het rijbewijs
- **Anais**
Communicatiemedewerker
- **Vincent en Abdelrani**
klusjesmannen

Samen zijn ze goed voor 8,55 voltijds equivalenten.



45.598	→	vennoten (+3.896 op een jaar tijd)		
		categorie A: 45.473	categorie B:101	categorie C:24
160.983	→	coöperatieve aandelen		
€4.829.490	→	eigen vermogen		
5,5 jaar	→	gemiddelde anciënniteit van de vennoten		
43 jaar	→	gemiddelde leeftijd van de vennoten		
€ 101	→	gemiddeld geïnvesteerd bedrag in de coöperatie		
		=3,4 aandelen		
€8.730	→	hoogste geïnvesteerd bedrag		
		=291 aandelen		
928	→	terugbetaalde coöperatieve aandelen		







Sociale economie & coöperaties: slimme netwerken

Het jaar 2025 werd door de Verenigde Naties (VN) uitgeroepen tot het Internationaal Jaar van de Coöperaties. In het licht van de hedendaagse uitdagingen werd tijdens het jaar de cruciale rol van het coöperatieve model bevestigd. Smart heeft dan ook actief meegewerkt binnen haar Belgische en internationale netwerken om te tonen dat een economie gebaseerd op democratie, samenwerking en solidariteit écht werkt.

De Nationale Raad voor de coöperatie en de sociale onderneming nodigde Smart uit om zich in januari voor te stellen op het lanceringsevent van het Internationaal Jaar van de Coöperaties, bij Belorta in Mechelen. Een ander hoogtepunt van het rijkgevulde jaar vond plaats in oktober, met een geslaagde samenwerking in Flagey. Smart bundelde de krachten met Febecoop, Multipharma en P&V tijdens een eerste editie van de Coopday.

Op Europees vlak zetten we dan weer samen met CECOP, Cooperatives Europe en Social Economy Europe de ambities en

uitdagingen van het coöperatieve model op de kaart. Eind oktober verzamelden heel wat actoren van de sociale economie in Bordeaux. CIRIEC organiseerde er haar tiende onderzoeksconferentie en aansluitend namen we deel aan het World Forum on the Social and Solidarity Economy. Een uniek evenement waar meer dan 10.000 actoren uit de sociale en solidaire economie bijeenkwamen om ervaringen uit te wisselen, elkaar te inspireren en samen te werken.





De International Co-operative Alliance (ICA) is een van onze belangrijkste partners op het internationale toneel. Tijdens onze tussenkomsten op de wereldconferentie in Delhi konden we sterke boodschappen overbrengen rond inclusie, vrouwelijk leiderschap en de maatschappelijke impact van coöperaties. We kregen in 2025 het voorzitterschap van de werkgroep ICETT (International Cooperative Entrepreneurship Think Tank) toebedeeld, waardoor we nog actiever kunnen werken aan de promotie van duurzame economische modellen. Die werkgroep is bijvoorbeeld de drijvende kracht achter de publicatie van de World Cooperative Monitor, een referentiewerk dat de impact van de grootste coöperaties

ter wereld belicht. Eind 2025 werd het voorgesteld tijdens de World Summit for Social Development van de VN in Doha, Qatar. Ook via onder meer de CM50 Leadership Circle – een netwerk waar leidinggevendenden uit grote internationale coöperaties samenkomen – helpt Smart mee om strategische prioriteiten zoals coöperatief onderwijs en de ontwikkeling van economische partnerschappen naar voor te schuiven.

In een wereldwijde context die door sociaal-economische, geopolitieke en klimaatcrisisen wordt gekenmerkt, is het onze plicht om mee onze schouders te zetten onder een sterke ambitie. We willen tonen dat de sociale economie de standaard is die duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid en vrede kan samenbrengen. Door binnen onze federaties en met andere partners samen te werken, versterken we de banden en zorgen we voor een noodzakelijke economische transitie. Smart blijft dan ook een voortrekkersrol spelen op nationaal en internationaal niveau om samen met haar partners in de coöperatieve beweging het verschil te maken.

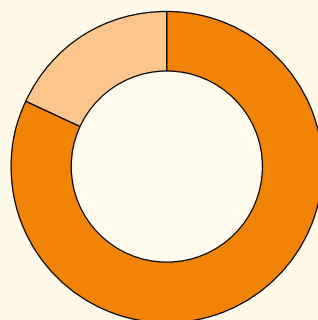
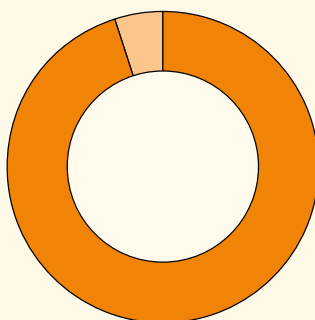
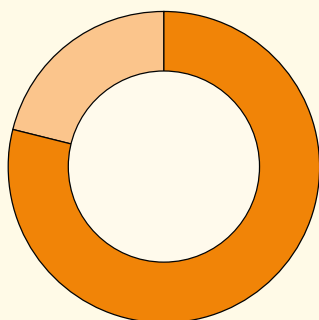




35.064	→	klanten
		+2.166 op een jaar tijd

218.668	→	facturen aan klanten
----------------	---	----------------------

€14.235.942	→	uitstaand bedrag
--------------------	---	------------------





Smart in Europa

Sinds 2020 werden onze partners geïnformeerd over de noodzaak om een economisch evenwicht te bereiken. Tussen 2020 en 2025 schroefde Smart België haar investeringen van 1,5 miljoen euro gaandeweg terug tot nul.

Die evolutie paste in de strategie Smart 2025, met een terugkeer naar de kernactiviteit om beter aan de behoeften van de leden te voldoen.

Tijdens die overgangperiode van vijf jaar werden de partners begeleid bij de evolutie van hun economisch model:

- Er werden tools ontwikkeld om de groei te kunnen opvangen zonder stijging van de loonkosten
- Er werd gezocht naar lokale financieringsmiddelen (subsidies, partnerschappen)
- De kosten werden afgebouwd

Dat werk is nu afgerond. In de periode 2020–2025 zijn sommige landen er niet in geslaagd hun economisch model voldoende aan te passen. Zij moesten hun activiteiten stopzetten: Frankrijk, Nederland en Oostenrijk (in liquidatie). Spanje wilde het netwerk dan weer verlaten.

Hoe het netwerk er nu voorstaat

Drie partners zijn erin geslaagd om een economisch evenwicht te bereiken of te benaderen: Zweden, Duitsland en Italië. Het netwerk is dus vandaag minder groot.

Door het beperkte aantal partners en hun prioriteit om hun activiteit op hun grondgebied uit te bouwen, kregen de initiatieven om het netwerk meer leven in te blazen, geen voet aan de grond. Het was dan ook niet mogelijk om een gestructureerde gezamenlijke leiding of financiering van een Europees netwerk op te zetten.

Daarom besloot de Raad van bestuur om de specifieke inzet van middelen en personeel van Smart België voor die taken te beëindigen. De activiteiten rond de internationale aanwezigheid en leiding van het Smart-netwerk in Europa worden dus stopgezet.

Het verhaal van Smart in Europa neemt vandaag een andere vorm aan. In Italië, Duitsland en Zweden blijven honderden leden hun activiteit voortzetten in gedeelde ondernemingen. Dat toont nog maar eens hoe krachtig het coöperatief model door de jaren heen is geworden.

Smart België behoudt actieve banden met haar zustercoöperaties, maar respecteert hun autonomie en strategische keuzes. Die ontwikkeling markeert het einde van een tijdperk. Smart heeft zich definitief gevestigd als een coöperatie die in dialoog staat met een Europees ecosysteem, dat voortkomt uit een gedeelde geschiedenis.

	Smart Duitsland	Smart Italië	Smart Zweden
Rechtsvorm (allen zonder winstoogmerk)	Coöperatie	Cooperativa Impresa Sociale	Besloten vennootschap – zonder winstoogmerk volgens de statuten
Jaar van oprichting	2015	2014	2012
Kantoren	Berlijn	Rome & Milaan	Stockholm
Vaste personeelsleden (in voltijds equivalent)	5,5	8,00	3,00
Gebruikers van de diensten op jaarbasis	333	1.540	280
Coöperatieve bijdrage (op factuurbedrag excl. btw)	9%	9,50%	7,33%
Omzet (in €K)	6.800	6.720	2.800

op 31.12.2025





De ervaring van de leden als leidraad voor de toekomst

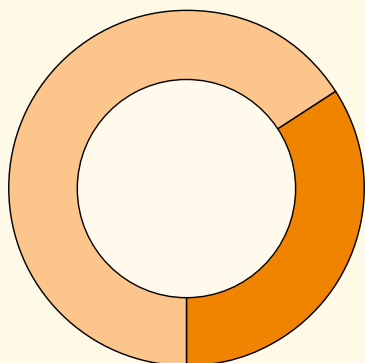
In het najaar 2025 werd er een grote enquête gelanceerd bij de leden. Met meer dan 2.200 antwoorden bood ze een sterke, representatieve basis voor de uitwerking van de strategie Smart 2030 en voor de verdere besluitvorming.

Kerncijfers



2.256	→	respondenten
7,4/10	→	gemiddelde tevredenheid
74%	→	ziet zichzelf binnen 3 jaar nog bij Smart
40%	→	beschouwt zijn activiteit bij Smart als een hoofdactiviteit

Diverse profielen



Heb je vóór Smart al een economisch project ontwikkeld?



34%	→	Ja
66%	→	Nee

Hoe zou je jouw economisch project binnen Smart kwalificeren?



40%	→	hoofdactiviteit	
26%	→	activiteit als aanvulling op een andere activiteit	
26%	→	occasionele activiteit	
6%	→	springplank/testfase	
2%	→	andere	

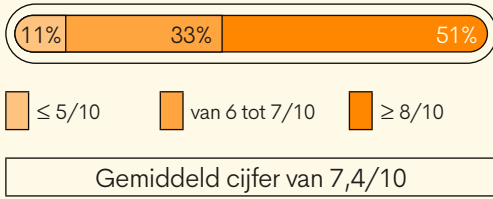
Inkomstenbronnen van de leden



30%	→	heeft een job naast zijn werk via Smart	
29%	→	ontvangt een werkloosheidsuitkering	
27%	→	ontvangt een kunstwerkuitkering	
17%	→	andere	
12%	→	heeft geen andere inkomsten behalve Smart	

Smart als sociaal-economische boost

Zes op de tien respondenten zeggen dat hun economische situatie dankzij Smart verbeterd is, dat ze dankzij Smart toegang hebben tot de sociale zekerheid en dat ze meer vertrouwen hebben in de toekomst van hun project.



Grote tevredenheid

Meer dan 80 % van de leden vindt het fijn dat de teams toegankelijk en reactief zijn, en bijna 90 % zegt tevreden te zijn over de administratieve tools en diensten. Het beheer van de onkosten en uitgaven scoort met 72 % het laagst.

69 % van de respondenten vindt dat de teams hun situatie goed begrijpen, terwijl slechts 29 % vindt dat Smart hen helpt om hun project te ontwikkelen. Het is dus noodzakelijk om de begeleiding nog meer aan te passen.

Top 3 van de veranderingen die de leden verwachten		
1	→	Een app om de bewijsstukken van mijn onkosten te scannen
2	→	Een boekhoudoverzicht van mijn activiteit
		Begeleiding om op openbare aanbestedingen te antwoorden
3	→	De mogelijkheid om facturen te personaliseren

→ **Link Kronik**







De gedeelde onderneming, haar bestuur en haar project

Smart reikt haar leden de nodige diensten en tools aan om hun activiteiten te ontwikkelen en biedt een antwoord op bepaalde specifieke behoeften. Om dat te kunnen doen, beschikt ze over verschillende juridische entiteiten. Die worden bestuurd door een uitloper van de vergadering van vennoten, de Raad van bestuur van SmartCoop.

De Raad van bestuur bestaat uit vennoten die tijdens de algemene vergadering verkozen worden. Alle stakeholders van het coöperatieve project kunnen er vertegenwoordigd zijn (werknemers, klanten, partners, huurders van de gedeelde ruimten en ondersteunende teams). De Raad bepaalt welke strategische richting de gedeelde onderneming uitgaat, ziet erop toe dat de strategie wordt uitgevoerd en volgt de jaarrekeningen op. In 2025 hield de Raad tien vergaderingen en drie seminars. Per vergadering staat er een specifiek thema op de agenda. Daarover wordt een presentatie gegeven door een externe deskundige. Er worden ook altijd twee personen van de ondernemingsraad uitgenodigd. Zij mogen deelnemen, maar hebben geen beslissingsbevoegdheid als er gestemd wordt.

Tijdens het eerste seminarie boog de Raad zich over het economisch model van Smart (begrip, mogelijke evolutie). Op de twee volgende seminars kregen de bestuursleden de diagnose van onze onderneming die ze nodig hadden om het strategische plan Smart 2030 uit te werken. Het dagelijkse beheer wordt verzekerd door het afgevaardigd bestuur, dat in 2019 toevertrouwd werd aan Anne-Laure Desgris en Maxime Dechesne. Zij voeren de strategie uit en beheren de nodige menselijke middelen om daarin te slagen. Ze worden daarvoor bijgestaan door een directieteam.

De vergadering van vennoten bestaat uit alle personen die op minstens één coöperatief aandeel van SmartCoop hebben ingetekend. Ze worden regelmatig gevraagd om deel te nemen aan het leven 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 verkiezen enz.

De RvB, wie zijn dat?

Samenstelling van de RvB | op 31.12.2025

- **Joachim Baudens**
- **Nicolas Belayew**
- **Claire Beunckens**
- **Roger Burton**
- **Maxime Dechesne**
- **Anne-Laure Desgris**
- **Laurent Gemmel**
- **Maria Glionna**
- **Amaury Haegeman**
- **Virginie Lejeune**
- **Yan Pierre Le Luyer**
- **Luis Pôlet**
- **Aline Steiner**
- **Lyne Brennac**
- **Eline Vanaudenaerde**
- **Urbike, vertegenwoordigd door Renaud Sarrazin**

Zoals elk jaar werd de Raad van bestuur gedeeltelijk vernieuwd in juni 2025, met de verkiezing van vier nieuwe personen. Het was bovendien een bijzondere verkiezing omdat we afscheid moesten nemen van de laatste "originele" bestuursleden van de eerste RvB van de coöperatie. Helaas moest de RvB ook rouwend afscheid nemen door het trieste overlijden van Marie-Françoise Wirix, net voor het einde van haar mandaat.

Vervolgens richtte de Raad een "Hulpcomité" op.

Dat bestaat uit ex-bestuursleden die geen mandaat meer mogen uitoefenen, maar nog dicht bij Smart staan, om bepaalde onderwerpen onder de loep te nemen met oog voor het verleden.

Wat er op tafel ligt?

De Raad van bestuur van een coöperatie die zo groot is als Smart, krijgt wel wat uitdagingen voor de kiezen, debatteert veel, kijkt vooruit, en houdt zich bezig met tal van onderwerpen. De bestuursleden zitten dus niet stil.

In 2025 heeft de Raad van bestuur de projecten van de strategie "Smart 2025" opgevolgd en de gebruikelijke onderwerpen behandeld (financiële opvolging, opvolging van het risicobeheer en de evolutie van het dienstenaanbod, voorbereiding van de algemene vergadering, activiteiten van het ethisch comité en de personeelsafvaardiging enz.).

Ze besteedden veel tijd aan het einde van de betrokkenheid bij LaVallée en aan de ondersteuning van de ontwikkeling van een Europees netwerk. Verder volgden ze de digitalisering, de invoering van Peppol en het "TRES-project" (Territoires de Réparation par l'Economie Sociale) in Gembloux. Ze dachten ook verder na over een manier om de acties van het project zichtbaarder te maken en een sterkere band te creëren met de vennoten.

Bovendien was 2025 een overgangsjaar, met de aanwerving van Sylvie Marique als CEO en niet te vergeten, het proces om een nieuwe strategie "Smart 2030" te bepalen, die tijdens de algemene vergadering op 23 juni 2026 ter stemming zal worden voorgelegd.

Context

Om de strategie Smart 2030 op te stellen, is de Raad van bestuur vertrokken van een simpele vraag: wat hebben de leden vandaag nodig en wat zullen ze morgen nodig hebben? Hun leidraad: een grote enquête bij de leden in het najaar 2025, een analyse van de context buiten Smart die een impact heeft op de beroepswereld en een analyse van onze sterktes en zwaktes.



Grote enquête

Uit de enquête kwam veel vertrouwen en een hoge tevredenheid naar voren. Bovendien zegt de meerderheid van de respondenten lang bij Smart te willen blijven. Maar uit de enquête bleek evenzeer dat de leden bepaalde diensten niet of amper kennen en dat ze nog meer ondersteuning nodig hebben. En ook het gemeenschapsgevoel kan beter.

Analyse van de context buiten Smart

Voor de uitwerking van de nieuwe strategie werden diverse externe factoren in aanmerking genomen: de aanval op de sociale rechten, de toename van hybride professionele trajecten, het gebruik van digitale tools en artificiële intelligentie, en de verstrenging van fiscale en sociale regels.

Analyse van onze sterktes en zwaktes

Er werden vier zwaktes aangehaald: een algemene economische context die gestabiliseerd moet worden om onze rendabiliteit te garanderen, achterhaalde IT-tools, geen marketingstrategie en een gebrek aan flexibiliteit voor de creatie van nieuwe tools en diensten.

Daartegenover staan ook vier grote sterktes: een uniek coöperatief model, een sterk economisch project, een grote nabijheid, en een openheid voor iedereen die Smart nodig heeft.

Een ambitie, zeven doelstellingen

De Raad van bestuur heeft speciaal voor de uitwerking van de strategie 2030 een werkgroep opgericht. Een aantal maanden na de start van het schrijfproces kwam er één grote ambitie uit de bus:



In 2030, in een onzekere en verdeelde beroepswereld, is Smart een referentiemodel, een onderneming op mensenmaat die wordt voortgestuwd door een collectieve kracht.

Ze voorziet in de middelen om te bouwen aan succesvolle economische activiteiten door gebruiksvriendelijke diensten te bieden en bescherming tegen risico's.

Tijdens de algemene vergadering van 23 juni 2026 worden de vennoten uitgenodigd om hun vertrouwensstem uit te brengen over de strategie. Bovendien kunnen ze voor bepaalde strategische doelstellingen een voorkeursstem geven.

Economische stabiliteit

Inzetten op een betere rendabiliteit en meer economische transparantie van Smart, als voorwaarde voor een sterkere werking en solidariteit

Zichtbaarheid en duidelijkheid

Smart meer zichtbaarheid geven in de kern van haar ecosysteem (leden, partners, klanten) door middel van een duidelijk dienstenaanbod

Ondersteuning bij economische ontwikkeling

De economische ontwikkeling en leefbaarheid van de projecten van de leden actief ondersteunen

Bescherming

De leden beter beschermen tegen professionele risico's, door hun toegang tot betere sociale rechten te bevorderen en onze risicopreventie te versterken

Gebruiksgemak

Zorgen voor een vlotte, kwaliteitsvolle en veilige gebruikerservaring, zowel op digitaal vlak als tijdens menselijke contacten, en met een goed evenwicht tussen gestandaardiseerde oplossingen en oplossingen op maat

Nieuwe doelgroepen aantrekken

Een breder en diverser publiek aantrekken, gericht actie ondernemen om meer impact te hebben op basis van hun behoeften, en indien nodig ons model aanpassen

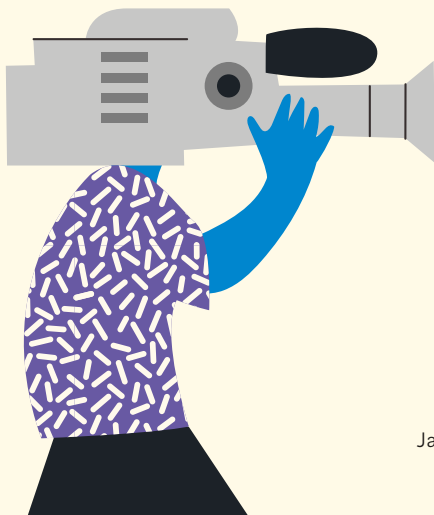
Wendbaarheid van de teams

Onze cultuur veranderen om nog meer te werken ten gunste van de leden en in te zetten op meer wendbaarheid in dienst van de gemeenschap

fotocredits



- | | | |
|----------------------|---------------------|-----------------------|
| 1. Morganne Delfosse | 7. Charles Hondekyn | 13. Fred Beard |
| 2. Morganne Delfosse | 8. Charles Hondekyn | 14. Fred Beard |
| 3. Karl Delandsheere | 9. Charles Hondekyn | 15. Thomas Hansenne |
| 4. Alessia Capasso | 10. Thomas Hansenne | 16. Thomas Hansenne |
| 5. Charles Hondekyn | 11. Fred Beard | 17. Thomas Hansenne |
| 6. Charles Hondekyn | 12. Fred Beard | 18. Morganne Delfosse |



Morganne Delfosse:
www.morganedelfosse.com

Karl Delandsheere:
shotbykarl.be

Alessia Capasso:
www.alessiacapasso.com

Charles Hondekyn:
www.instagram.com/charleshondekyn

Fred Beard:
www.fredbeard.be

Thomas Hansenne:
www.tomixpix.be



de geconsolideerde balans (in €)

ACTIVA	2024	2025	Vershil 25/24
1. VASTE ACTIVA	21.119.860	19.679.170	(1 440 690)
02. II. Immateriële activa	3.741.474	4.309.135	567 661
03. III. Materiële activa	7.433.206	6.074.774	(1 358 432)
A. Gebouwen en terreinen	2.063.854	1.627.185	(436 669)
B. Installaties, machines en uitrusting	3.843.313	2.971.897	(871 416)
C. Meubilair en rollend materieel	197.018	169.877	(27 141)
D. Vast actief in leasing of soortgelijk recht	-	-	-
E. Overige materiële vaste activa	1.329.021	1.305.814	(23 207)
F. Lopende activeringen van kosten	-	-	-
04. IV. Financiële vaste activa	9.945.180	9.295.261	(649 919)
A. Verbonden ondernemingen	7.350.318	4.564.833	(2 785 485)
B. Deelnemingen in ondernemingen	2.562.028	4.683.568	2 121 540
C. Overige financiële vaste activa	32.834	46.860	14 026
2. VLOTTENDE ACTIVA	50.521.460	47.142.268	(3 379 192)
05. V. Vorderingen op meer dan één jaar	589.263	350.142	(239 121)
07. VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	28.704.655	25.179.118	(3 525 536)
A. Handelsvorderingen	22.277.231	21.135.724	(1 141 507)
B. Overige vorderingen	6.427.424	4.043.394	(2 384 029)
08. VIII. Beleggingen van kasmiddelen	7.000.000	5.000.000	(2 000 000)
09. IX. Liquide middelen	13.132.217	15.916.839	2 784 622
10. X. Regularisatierekeningen	1.095.325	696.169	(399 156)
ACTIVA	71.641.320	66.821.438	(4 819 882)

PASSIVA	2024	2025	Vershil 25/24
3. EIGEN VERMOGEN	41.447.343	38.494.728	-2 952 615
01. I. Kapitaal	4.083.712	4.625.570	541 858
04. IV. Reserves	36.674.166	35.258.506	-1 415 660
05. V. Overgedragen winst	-354.952	679.357	1 034 309
05. V. Overgedragen winst van het boekjaar	1.044.417	-2.068.705	-3 113 122
5. VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	180.627	79.566	-101 061
4. SCHULDEN	30.013.350	28.247.144	-1 766 206
08. VIII. Schulden op meer dan een jaar	308.212	207.233	-100 979
09. IX. Schulden op ten hoogste één jaar	29.402.593	26.407.059	-2 995 534
A. Schulden op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen	2.030.205	749.099	-1 281 106
C. Handelsschulden	7.973.013	5.425.579	-2 547 434
D. Ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen	0	-	0
E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	15.405.207	16.529.689	1 124 482
F. Overige schulden	3.994.168	3.702.692	-291 476
10. X. Regularisatierekeningen	302.545	1.632.851	1 330 306
PASSIVA	71.641.320	66.821.438	(4 819 881)

OPBRENGSTEN

Resultatenrekening van Smart (in €)

	2024	%	2025	%	Evolutie	%
Omzet van de productie-eenheden (PE)	197 677 870	86,8%	198 146 173	86,4%	468 303	0,2%
Omzet Activiteiten	122.060.140		122 741 490		681 349	0,6%
Omzet Contracten	75.368.028		75 233 252		-134 776	-0,2%
Andere omzet PE	249.702		171 432		-78 270	-31%
Verkoop en dienstverlening	890 418	0,4%	838 362	0,4%	-52 056	-6%
Interne verkoop en dienstverlening	128.545		179 313		50 768	39%
Opbrengsten uit huurgelden	761.873		659 049		-102 824	-13%
Gemeenschappelijke bijdrage	28.663.495	12,6%	29 324 164	12,8%	660 668	2%
Bijdragen omzet	12.831.447		12 865 898		34 451	0,3%
Bijdragen werkbudget	15.832.048		16 458 266		626 217	4%
Subsidies	572.618	0,3%	1 069 283	0,5%	496 665	87%
Totaal opbrengsten	227.804.401	100%	229 377 981	100%	1 573 580	1%

KOSTEN

Kosten in verband met de activiteit van de PE

Lonen en bezoldigingen, sociale bijdragen en pensioenen	-150.657.496		-152 348 504		-1 691 008	1,1%
Onkosten i.v.m. de activiteiten van de PE	-29.413.425		-27 379 084		2 034 341	-7%
Concessies van auteursrechten	-2.043.072		-1 831 324		211 748	-10%
Afschrijving van de investeringen	-2.643.734		-2 492 163		151 572	-6%
Bijdragen omzet	-12.831.447		-12 865 898		-34 451	0,3%
Totaal kosten i.v.m. de activiteit van de PE	-197 589 174	-86,7%	-196 916 973	-85,8%	672 202	0%

Brutomarge

Gedeelde kosten door de gedeelde onderneming						
---	--	--	--	--	--	--

Diverse diensten en goederen	-5 922 619		-6 590 617		-667 998	11,3%
Lonen en bezoldigingen, sociale bijdragen en pensioenen	-18 168 082		-19 787 437		-1 619 354	8,9%
Andere exploitatiekosten	-279 029		-484 152		-205 122	73,5%
Totaal gedeelde kosten door de gedeelde onderneming	-24 369 730	-10,7%	-26 862 205	-11,7%	-2 492 475	10%

EBITDA - bruto bedrijfsresultaat

Andere bedrijfsopbrengsten	181 183		89 016		-92 168	-51%
-----------------------------------	----------------	--	---------------	--	----------------	-------------

Uitzonderlijke opbrengsten	-150 776		-99 372		51 404	-34%
-----------------------------------	-----------------	--	----------------	--	---------------	-------------

Totaal Bedrijfsopbrengsten	30 408	0,0%	-10 356	0,0%	-40 764	-134%
-----------------------------------	---------------	-------------	----------------	-------------	----------------	--------------

Uitzonderlijke kosten	-421 901		-1 130 390		-708 489	167,9%
------------------------------	-----------------	--	-------------------	--	-----------------	---------------

Tussenkosten faillissementen	-239 490		-474 576		-235 086	98%
------------------------------	----------	--	----------	--	----------	-----

Uitzonderlijke kosten	-182 412		-655 815		-473 403	260%
-----------------------	----------	--	----------	--	----------	------

Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen	-2 468 315		-4 304 355		-1 836 040	74,4%
--	-------------------	--	-------------------	--	-------------------	--------------

Afschrijvingen	-2 232 649		-2 247 498		-14 850	1%
----------------	------------	--	------------	--	---------	----

Waardeverminderingen	-147 705		-2 056 851		-1 909 146	1293%
----------------------	----------	--	------------	--	------------	-------

Voorzieningen	-87 962		-6		87 956	-100%
---------------	---------	--	----	--	--------	-------

Totaal andere exploitatiekosten	-2 890 217	-1,3%	-5 434 745	-2,4%	-2 544 529	88%
--	-------------------	--------------	-------------------	--------------	-------------------	------------

EBIT - bedrijfsresultaat	2 985 688	1,3%	153 702	0,1%	-2 831 986	-95%
---------------------------------	------------------	-------------	----------------	-------------	-------------------	-------------

Financiële resultaten	155 780	0,1%	271 525	0,1%	115 745	74%
------------------------------	----------------	-------------	----------------	-------------	----------------	------------

Bedrijfsresultaat voor belastingen	3 141 467	1%	425 227	0,2%	-2 716 241	-86%
---	------------------	-----------	----------------	-------------	-------------------	-------------

Belastingen	-1 367 903		-1 639 137		-271 234	20%
-------------	------------	--	------------	--	----------	-----

Belastingen kilometerkosten (productie-eenheden)	-729 147		-854 795		-125 648	17%
--	----------	--	----------	--	----------	-----

Belastingen & Reserves	-2 097 051		-2 493 932		-396 882	18,9%
-----------------------------------	-------------------	--	-------------------	--	-----------------	--------------

Nettoresultaat	1 044 417	0,5%	-2 068 705	-0,9%	-3 113 122	-298%
-----------------------	------------------	-------------	-------------------	--------------	-------------------	--------------

Cover en illustraties door
Amel'illu
www.instagram.com/amel_illu



Smart

Coenraetsstraat 72
1060 Brussel

www.smart.coop