



Smart

© Thomas Hansenne

Smart 2030

jouw werk, ons collectief



EDITO

Sinds 1998 ijvert Smart ervoor om duizenden werkers hun kracht terug te geven. Onze onderneming wordt door erg diverse profielen en trajecten gedeeld, maar wist zich altijd aan te passen aan veranderende omstandigheden. Vandaag heerst er een ongebreideld ultraliberalisme, zowel in politieke toespraken als in de wetgeving. Individualisme leidt tot steeds meer eenzaamheid. En vrouwen, jongeren, ouderen, kansarmen, buitenlanders, mensen van een andere etnische afkomst of met een bewogen levensloop zijn enorm kwetsbaar. Maar Smart biedt weerstand. Smart biedt weerstand en zet zich ten volle in voor de sociale economie door een rechtvaardiger, positiever model uit te bouwen.

De coöperatie is onafhankelijk en sterk, en haalt haar kracht uit het collectief. Sinds het begin wil Smart individuele vrijheid in de hand werken door te zorgen voor een veilige, solidaire omgeving. Middelen delen is ons beste antwoord op de 'ieder voor zich'-mentaliteit.

Dat zullen we dan ook blijven doen, mét een ambitieuze strategie tot 2030. Zorgen voor een sterkere solidariteit door de rendabiliteit van ons model te garanderen, beter voldoen aan de huidige en toekomstige behoeften van de gemeenschap, de economische ontwikkeling van projecten ondersteunen, de diensten vlotter en eenvoudiger toegankelijk maken, en de best mogelijke bescherming bieden. Dat zijn de belangrijkste doelstellingen die als leidraad dienen voor de komende jaren.

Om die uitdagingen het hoofd te bieden, zullen de ondersteunende teams aan de zijde van de leden blijven staan en hen zo goed mogelijk begeleiden.

Deze strategie heeft enkel zin als we er samen werk van maken.

Bedankt voor het vertrouwen.

Maxime Dechesne, voorzitter van de Raad van bestuur

Sylvie Marique, CEO

Anne-Laure Desgris, afgevaardigd bestuurder



WAT ONS BEZIGHOUDT

© Thomas Hansenne

VISIE

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

WAARDEN

Die visie steunt op waarden en principes die het handvest van Smart vormen:

- alle middelen en eventuele opbrengsten inzetten voor de verwezenlijking van het maatschappelijk doel van de onderneming;
- een structuur zijn die democratisch beheerd en gecontroleerd wordt door haar vennoten;
- de autonomie van de vennoten bij de uitoefening van hun beroep versterken;
- hun werkrelaties met derden professionaliseren;
- het juridisch kader veiligstellen waarbinnen ze werken en aanbevelingen formuleren voor het aanpassen van de regelgeving;
- hun representatief karakter verder ontwikkelen: voor en met hen handelen;
- de toegang tot de best mogelijke sociale zekerheid bevorderen;
- de solidariteit tussen de vennoten bevorderen;
- de middelen delen ten behoeve van de gebruikers, maar ook van het collectief belang.

Smart sluit zich ook aan bij [de coöperatieve waarden en principes zoals opgesteld door de Internationale Coöperatieve Alliantie \(ICA\)](#).

MISSIE

Om tot die visie bij te dragen, is het de dagelijkse missie van Smart om voor iedereen die het nodig heeft een gedeelde onderneming ter beschikking te stellen, die:

- **autonomie en veiligheid** combineert;
- een **antwoord** biedt op hun **concrete behoeften**;
- door middelen op een **efficiënte en effectieve manier te delen**.

De leden zoeken die autonomie zowel in hun eigen omgeving als bij Smart en de tools die de coöperatie aanbiedt. Ze willen niet alleen hun werk zelf kunnen bepalen, organiseren en beoefenen, 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 hangen samen met elkaar.

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, 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.

Door op concrete professionele behoeften in te spelen, zorgt Smart ervoor dat middelen worden gedeeld om activiteiten te ondersteunen, loopbanen veilig te stellen en duurzame, versterkende arbeidsomstandigheden te creëren. Die gedeelde middelen hebben in eerste instantie betrekking op de algemene diensten die aanwezig zijn in elke onderneming (facturatie, sociale en fiscale aangifte, beheer etc.). De diensten zijn toegankelijk via een onlineplatform. Daarnaast dekt Smart (financiële, commerciële en arbeidsgerelateerde) risico's en biedt ze begeleiding op maat.



CONTEXT

© Thomas Hansenne

Om de strategie 2030 te kunnen uitwerken, hebben we onze realiteit eerst grondig onder de loep genomen: de realiteit van de leden en hun verwachtingen, van een wereld van verandering, van de uitdagingen voor Smart en de sterktes waarop we kunnen voortbouwen.

DE LEDEN BEGRIJPEN EN NAAR HEN LUISTEREN

In oktober 2025 is er een grote enquête georganiseerd en de resultaten waren duidelijk: de relatie met Smart is over het algemeen goed en veel leden willen lang bij Smart blijven.

Maar er kwamen ook veel grote verwachtingen naar voor:

- er is **nood aan meer ondersteuning om projecten te ontwikkelen**
- een **deel van de diensten die we aanbieden, zijn amper of niet bekend**
- er is nog **te weinig gemeenschapsgevoel**

Met het oog op de hervorming van de werkloosheid zeggen velen ook dat ze **meer willen werken**, wat nog maar eens benadrukt hoe belangrijk het is om hen in die zin te begeleiden.

Ten slotte toont de enquête ook dat **Smart vooral bekend is dankzij mond-tot-mondreclame**. Dat is een sterk teken van vertrouwen. En het betekent ook dat we ons model nog beter kenbaar kunnen maken.



© Alessia Capasso

EEN WERELD DIE SNEL VERANDERT

De wereld verandert snel en de spelregels ook:

- de sociale rechten gaan achteruit. Denk maar aan de hervormingen van de werkloosheid, de pensioenen, langdurige ziekte ..., die nog maar eens de onzekerheid van werkers in de verf zetten
- beroepstrajecten worden onstabiel en minder klassiek als gevolg van een beleid dat de flexibilisering van werk aanmoedigt
- de digitalisering en artificiële intelligentie veranderen de manier van werken
- de regels worden complexer: er zijn meer fiscale en sociale verplichtingen, de controles zijn frequenter en zullen meer geautomatiseerd worden

Die veranderingen bevestigen niet alleen het nut van Smart, maar ook de noodzaak om ons model aan te passen.

INTERNE UITDAGINGEN

We hebben ook de tijd genomen om aan introspectie te doen. Daaruit blijkt dat we voor meerdere uitdagingen staan:

- de **digitale tool voldoet niet meer aan de behoeften van vandaag**
- de **economische situatie moet gestabiliseerd worden**, in een conjuncturele context van beperkte groei en met meer aandacht voor de kosten
- ons **gebrek aan flexibiliteit om nieuwe diensten uit te proberen** voor de leden
- er is **geen marketingstrategie**, en daardoor zijn we minder zichtbaar

De voorbije jaren hebben we ons model telkens aangepast aan wettelijke veranderingen op het vlak van boekhouding, fiscaliteit en sociale aspecten. We hebben ook grote veranderingen meegemaakt, van corona over de uitrol van telewerk en de beëindiging van bepaalde activiteiten tot de reorganisatie met de verschillende Smart-coöperaties in Europa.

STERKTES OM NAAR WAARDE TE SCHATTEN

Smart kan ook rekenen op belangrijke sterktes:

- een **unieke gedeelde onderneming** die gedragen wordt door een **coöperatief bestuur** en op **sterke waarden** steunt
- een **economisch project dat structureel sterk is en zich al bewezen heeft**, dat al bijna 30 jaar uniek is in zijn soort en een groot ledenbestand heeft
- een kwaliteitsvolle **menselijke relatie met de leden**
- het feit dat ze **openstaat voor iedereen**, zonder obstakels aan de start

Die troeven vormen een stevige basis om op verder te bouwen.

De strategie 2030 is ontstaan op basis van het evenwicht tussen diverse realiteiten en loopbanen, verwachtingen, de veranderingen van de arbeidswereld en de organisatie van onze onderneming. Ze moet Smart doen evolueren zodat ze ook morgen een vernieuwende, nuttige, beschermende en collectieve oplossing blijft bieden voor haar leden.



© Karl Delandsheere

?

Vos questions

Smart

ONZE AMBITIE VOOR 2030

© Sean Carter

AMBITIE

In 2030, in een onzekere en gefragmenteerde 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 en bescherming te bieden tegen risico's.

7 DOELSTELLINGEN

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

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

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

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

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

De doelgroepen uitbreiden en diverser maken, gericht actie ondernemen voor meer impact op basis van hun behoeften, en indien nodig ons model aanpassen

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



ONZE AMBITIE OMZETTEN IN ACTIE

© Karl Delandsheere



© Leen Leblans

De volgende strategische doelstellingen moeten **de prioriteiten voor 2030 verduidelijken**. Ze geven uitdrukking aan een gezamenlijke koers en structurerende richtsnoeren, zonder op dit moment vooruit te lopen op het operationele aspect, een precies tijdschema of de keuzes met betrekking tot hun uitvoering.

Ter illustratie worden er concrete voorbeelden genoemd om **een beeld te schetsen**, zonder enige verbintenis of uiteindelijke oplossingen vast te leggen. De operationele uitrol van de strategie start formeel na de stemming van de vennoten tijdens de algemene vergadering op 23 juni 2026.

1. ECONOMISCHE STABILITEIT

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

Als **gedeelde onderneming** die toegankelijk is voor iedereen die dat nodig heeft, steunt Smart op een model van **gedeelde diensten en tools** voor de meeste uiteenlopende projecten. Gezien de snelle sociaal-economische veranderingen, toenemende druk vanuit de regelgeving en systemische onzekerheid, is het voor Smart een **belangrijke uitdaging om te zorgen dat het model blijft werken**.

In een beroepswereld die steeds onstabiel wordt, zorgen **rendabiliteit en economisch evenwicht** ervoor dat het model blijft bestaan, dat de solidariteit sterker wordt en dat we ons vermogen tot collectieve actie behouden.

Daarnaast is Smart transparanter en geeft ze meer uitleg over haar financiële rekeningen en de werking van haar model. Dat is essentieel en we kiezen ervoor om dat nog **meer te doen**. Het is een **bewuste beleidskeuze** om de regels duidelijker maken door de bijdragen en het deelmechanisme uit te leggen en ervoor te zorgen dat de economische werking van het collectief beter begrepen wordt. Dat moet zorgen voor vertrouwen, een betere kennis van het model en een weloverwogen deelname aan de collectieve besluitvorming.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

De kosten van het collectief beter te sturen
extra indicatoren invoeren met betrekking tot de exploitatiekosten en de geleverde diensten, om de bestuurs- en besluitvormingscapaciteit te versterken.

Het financieringsevenwicht van het model veilig te stellen
de voorspelbaarheid vergroten door de parameters van het bijdragemodel te herzien waar nodig, om kwetsbaarheden en afhankelijkheden te verminderen.

De economische en financiële regels van het collectief te verduidelijken
uitleggen wat er onder de gemeenschappelijke bijdrage valt en wat de individuele bijdragen zijn, met name op het vlak van belastingen.

Duidelijke richtlijnen te delen
het inzicht in de mechanismen voor de bijdragen en het gebruik ervan vergroten, om een weloverwogen deelname aan collectieve beslissingen te bevorderen.

2. ZICHTBAARHEID EN DUIDELIJKHEID

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

Uit de enquête die in 2025 bij de leden werd gehouden, komen twee structurerende elementen naar voren. Aan de ene kant blijft **mond-tot-mondreclame de belangrijkste manier om Smart te ontdekken**, wat getuigt van een groot vertrouwen in het model. Maar uit de enquête blijkt ook dat **verschillende diensten amper of niet bekend zijn bij de leden**.

Smart beschikt dus over diverse diensten, die nog te weinig zichtbaar zijn en begrepen worden, zowel door huidige of potentiële leden als door andere partijen waarmee Smart contact heeft (leveranciers, klanten, openbare instellingen enz.)

Wanneer het model en aanbod van Smart niet duidelijk begrepen worden, zowel door het professionele ecosysteem als door de leden, moeten die laatsten ze vaak **zelf uitleggen** aan hun zakelijke contacten. Dat kan hun relatie complexer maken en beperkt de impact van het door Smart voorgestelde kader.

Het gaat voor Smart dus niet alleen om meer zichtbaarheid, maar ook om een **beter begrip van haar model, haar specifieke kenmerken en haar dienstenaanbod**, evenals de waarde van haar collectief kader, zodat die elementen **duidelijk worden geïdentificeerd, erkend en benut zonder extra inspanning voor de leden**, en ze hun professionele relaties vereenvoudigen.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

Het dienstenaanbod uit te leggen en te structureren

verduidelijken wat Smart aanbiedt en hoe haar aanbod georganiseerd is, om het geheel transparanter en begrijpelijker te maken.

Het model en zijn specifieke eigenschappen duidelijker te maken voor de contactpersonen van de leden

klanten, leveranciers of instellingen inzicht geven in de rol en werking van Smart, zonder dat de leden het zelf moeten uitleggen, en zo hun dagelijkse zakelijke contacten vereenvoudigen.

De zichtbaarheid bij potentiële doelgroepen te versterken

ervoor zorgen dat Smart duidelijk herkenbaar is voor toekomstige leden, en niet alleen via mond-tot-mondreclame.

Structurele partnerschappen te ontwikkelen met het oog op de prioriteiten van de strategie 2030

diverse partnerschappen aangaan (met ondernemingen, onderwijsinstanties, federaties enz.) ter ondersteuning van de strategische lijnen.

3. ONDERSTEUNING BIJ ECONOMISCHE ONTWIKKELING

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

In een economisch klimaat dat door grotere beperkingen en onzekerheid wordt gekenmerkt, is het van cruciaal belang voor de leden en de gedeelde onderneming dat **professionele projecten zich kunnen ontwikkelen en standhouden**.

De resultaten van de ledenenquête in 2025 bevestigen dat Smart een sociaal-economische impuls geeft, maar wijzen tegelijkertijd op **een duidelijke uitdaging: een eigen activiteit**

beter kunnen leiden en ontwikkelen, binnen een kader dat rekening houdt met diverse beroepssituaties.

Door de economische ontwikkeling van projecten te ondersteunen, bevestigt Smart haar ambitie om het **collectieve kader te versterken** dat de activiteiten van de leden moet faciliteren, verduidelijken en ondersteunen, zonder een vast stramen of een gestandaardiseerd model op te leggen.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

De leden de best mogelijke middelen te geven voor het beheer van hun activiteit
betere financiële indicatoren ontwikkelen voor een betere leesbaarheid van de boekhoudkundige en economische situatie van de projecten.

Aangepaste begeleiding te bieden voor bepaalde projecten
beter rekening houden met de specifieke eigenschappen van trajecten en ontwikkelingsfasen om de evolutie van bepaalde projecten op langere termijn te ondersteunen en niet enkel op eenmalige maatregelen in te zetten.

De identiteit en zichtbaarheid van projecten te versterken
ervoor zorgen dat bepaalde tools, zoals de facturatie, beter kunnen worden aangepast en andere vormen van zichtbaarheid ontwikkelen, om de erkenning en positionering van de projecten van de leden op hun markt te ondersteunen.

Toegang te bieden tot nieuwe economische mogelijkheden
specifieke vormen van begeleiding ontwikkelen om de leden te helpen zich kandidaat te stellen voor bepaalde aanbestedingen, zoals overheidsopdrachten, als ze daarmee hun activiteit een boost kunnen geven.

Een beroep te doen op de kracht van de gemeenschap
leden aanmoedigen om samen te werken als dat hun projecten onmiddellijk ten goede komt.

4. BESCHERMING

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

Met het oog op de **tanende sociale bescherming**, de algemene opmars van hybride loopbanen en de snelle verandering van de arbeidswereld, worden de leden geconfronteerd met verschillende risico's die hun beroepstraject kwetsbaarder kunnen maken.

Die risico's hebben verschillende dimensies: **individuele aspecten** die verband houden met **arbeidsomstandigheden en welzijn** (psychosociale risico's), en **meer structurele factoren** die een directe invloed kunnen hebben op de uitvoering en levensvatbaarheid van de projecten van de leden, zoals

blootstelling aan **economische onzekerheden, technologische ontwikkelingen, klimaat- en milieukwesties**, of bepaalde **kwetsbaarheden die eigen zijn aan bepaalde beroepen of sectoren**.

Het gaat er niet om totale bescherming te bieden tegen al die onzekerheden, maar om een **collectief kader te versterken dat daar een antwoord op kan bieden**, de **impact ervan in de mate van het mogelijke kan beperken** en de **leden kan ondersteunen** via een gestructureerde preventieve aanpak en door hen effectief toegang te bieden tot de bestaande rechten.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

De risico's in verband met de activiteiten van de leden beter te identificeren

een beter inzicht krijgen in de individuele en structurele risico's voor leden en hun professioneel project, om ze beter te kunnen herkennen, erop te anticiperen en zich erop voor te bereiden.

De preventieacties van de belangrijkste risico's te versterken

gerichte preventie maatregelen ontwikkelen met betrekking tot de belangrijkste risico's, afgestemd op de realiteit van beroepen en professionele loopbanen.

De effectieve toegang tot de sociale rechten veilig te stellen

de toegang tot de rechten die het model Smart biedt (ziekte, werkloosheid, pensioen) en tot de bestaande tewerkstellingsmaatregelen overzichtelijker maken en de ontwikkeling daarvan volgen binnen een veranderend regelgevingskader.

De blootstelling aan de economische risico's in verband met de activiteit te beperken

bepaalde handelspraktijken van de leden doen evolueren om economisch kwetsbare situaties tegen te gaan, met name bij onbetaalde facturen.

Het garantiefonds tegen faillissementen te doen evolueren

nadenken over de uitbreiding van het garantiefonds tegen faillissementen naar andere vormen van wanbetaling, in nauwe samenhang met de versterking van de hierboven genoemde handelspraktijken.

5. GEBRUIKSGEMAK

Zorgen voor een vlotte, kwaliteitsvolle en veilige gebruikerservaring, zowel via de digitale kanalen als tijdens menselijke contacten, met een goed evenwicht tussen gestandaardiseerde oplossingen en oplossingen op maat.

Een **eenvoudig traject en gebruik** zijn een centrale uitdaging. Het is een voorwaarde om de gedeelde onderneming toegankelijker te maken en te zorgen dat elke persoon de diensten duidelijk, efficiënt en zelfstandig kan gebruiken. Administratieve taken worden steeds complexer en de vereisten om aan wettelijke normen te voldoen, worden strenger. Daarom kiest Smart voor een **vlottere gebruikerservaring**, zowel bij menselijke contacten als via digitale weg.

De leden gebruiken vandaag **tools die in een andere tijdsgeslacht zijn uitgewerkt** en niet meer volledig voldoen aan de huidige gebruiken, verwachtingen en volumes. Dat vraagt om een grondige verandering van de tools en

hun werking, om de activiteiten van de leden beter te ondersteunen en dagelijkse interacties betrouwbaarder te maken.

In een periode die na corona gekenmerkt is door de algemene toepassing van telewerk en steeds meer digitale gesprekken en vergaderingen, blijft het **menselijke gezicht van Smart** een essentieel aspect van haar model. Door in te zetten op een betere gebruikerservaring, bevestigt Smart haar wil om haar **gebruikskader te blijven bijschaven** om interacties eenvoudiger, transparanter en betrouwbaarder te maken, door menselijke relaties en digitale tools te combineren, zonder in te boeten op de kwaliteit van de relatie, het respect voor ieders eigenheid of de wettelijke vereisten.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

De tools te doen evolueren ten gunste van het gebruik

de interfaces vereenvoudigen voor een makkelijkere navigatie, de belangrijkste tools doen evolueren, meer bepaald de facturatie, om beter rekening te houden met het diverse gebruik (voorschotten, betalingen, facturatie in verschillende keren enz.), en de gebruikte tools beter op elkaar afstemmen.

De interactie met Smart te vereenvoudigen afspraken met de ondersteunende teams en de opvolging van aanvragen vereenvoudigen, de grootste moeilijkheden van de interactieve kanalen beperken.

Zelfstandiger gebruik te ondersteunen

meer hulp- en infocontent uitwerken op onze digitale kanalen (stapsgewijze handleidingen of hulpbots) over de meest voorkomende of complexe economische en sociale vraagstukken (btw, bedrijfsvoorheffing enz.).

Het juiste evenwicht te vinden tussen persoonlijke en standaardbegeleiding

in de mate van het mogelijke rekening houden met de eigenheid van situaties, met behulp van duidelijke, conforme standaardregels.

De veiligheid en betrouwbaarheid van het gebruik te garanderen

inspanningen blijven leveren op het vlak van compliance en cyberveiligheid, zorgen voor betrouwbare tools en processen, en de voordelen van automatisering en artificiële intelligentie op een gecontroleerde manier integreren om bepaalde toepassingen te vereenvoudigen.

6. EEN DIVERSER PUBLIEK

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.

De **arbeidswereld verandert sterk**, vooral door de toename van hybride professionele trajecten. Tegen die achtergrond ontvangt Smart **een steeds diverser publiek**. Die diversiteit is een belangrijke troef van de gedeelde onderneming, maar vereist ook dat we **beter begrijpen** welke verwachtingen en beperkingen de leden hebben.

Smart moet er dus voor **zorgen dat haar kader toegankelijk en relevant blijft voor steeds diversere profielen en types activiteiten**, zowel voor bestaande als nieuwe doelgroepen.

Per situatie kan de rechtsvorm van Smart vandaag **het verschil maken met andere ondernemingsvormen** (zelfstandigen of vennootschappen), bijvoorbeeld qua toegang tot bepaalde financieringen of subsidies. De uitdaging bestaat er dus ook in om **die verschillen kleiner te maken**, zodat de keuze voor de gedeelde onderneming het **mogelijk maakt om te ondernemen** binnen een **collectief, veilig en solidair** kader, en tegelijk duurzaam te zijn op de lange termijn.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

De diversiteit van de doelgroepen en hun behoeften beter te begrijpen

ontdekken en beter begrijpen wie de leden vandaag zijn, wat hun verwachtingen, beperkingen en specifieke kenmerken zijn, ongeacht of het gaat om bestaande of nieuwe doelgroepen, om strategische keuzes en ontwikkelingsprioriteiten te onderbouwen.

Gerichte ontwikkelingsinspanningen te doen

de middelen en investeringen inzetten waar ze het nuttigst zijn en de grootste collectieve impact hebben, rekening houdend met de diversiteit van de doelgroepen, types activiteiten en behoeften.

De verschillen met andere ondernemingsvormen op het vlak van hulpmaatregelen te verkleinen

het kader en bepaalde tussenkomstbepalingen van Smart aanpassen om, waar nodig, de toegang tot financiering, subsidies of investeringsmogelijkheden te vereenvoudigen.

In te spelen op de evolutie van het model

zich voorbereiden om indien nodig bepaalde regels te wijzigen om relevant en toegankelijk te blijven.

7. WENDBAARHEID VAN DE TEAMS

Onze **cultuur** blijven veranderen om **nog meer ten gunste van de leden te werken** en als team **flexibeler** te zijn in dienst van de **gemeenschap**.

De strategische doelstellingen die voor Smart tegen 2030 zijn bepaald, beogen de evolutie van het collectieve kader dat ter beschikking staat van de leden. Hun succes hangt echter af van een essentiële vereiste: **de capaciteit van de interne organisatie om die evolutie te begeleiden en zich aan te passen**.

Net als elke grote organisatie moet Smart uitdagingen aangaan in verband met de organisatie van het werk, samenwerkingsmethoden en besluitvoering, om de activiteit van de leden efficiënt te kunnen blijven ondersteunen. Want dat is haar bestaansreden. Naast de individuele inzet van de teams zijn het vooral **de cultuur, de werkwijzen en de collectieve processen die**

bepalen in hoeverre de organisatie in staat is om de behoeften van de leden centraal te blijven stellen en een relevant antwoord te bieden op veranderingen in de omgeving.

Aangezien de omgeving snel verandert op technologisch, regelgevend en maatschappelijk vlak, kiest Smart ervoor om niet alleen te blijven **focussen op de leden** maar ook de **collectieve flexibiliteit** te versterken. Het gaat niet alleen om een organisatorische evolutie, maar over een **manier van samenwerken**, door in te zetten op meer transversaliteit, meer dingen uit te proberen, proactief op zoek te gaan naar oplossingen, en het aanpassingsvermogen en een vlottere besluitvorming te bevorderen.

Concreet kan deze doelstelling in de praktijk omgezet worden door:

Intern nog meer te focussen op de leden zich baseren op de realiteit die de leden ervaren in geval van beslissingen en projecten. Vertrekken vanuit hun gebruik, hun moeilijkheden en hun verwachtingen om diensten uit te werken of aan te passen. Bijvoorbeeld door leden te betrekken bij de uitwerking van nieuwe tools, regelmatig gebruikerstests uit te voeren, meer aandacht te besteden aan feedback uit de praktijk bij dagelijkse beslissingen.

In te zetten op meer flexibiliteit en tests bij de ontwikkeling van de diensten: ervoor zorgen dat de teams sneller nieuwe diensten kunnen uitproberen, ze gaandeweg aanpassen en samen leren wat er al dan niet werkt.

Transversaliteit en samenwerking te bevorderen de samenwerking tussen de collega's van de ondersteunende teams versterken om een beter antwoord te kunnen bieden op complexe situaties van de leden. Dat betekent dat de uitwisseling van informatie eenvoudiger moet

en dat de werkzaamheden op elkaar moeten worden afgestemd om de leden beter van dienst te kunnen zijn.

Tools te ontwikkelen voor de dienstkwaliteit en die kwaliteit aan te sturen de werkelijke kwaliteit van de gedeelde diensten beter opvolgen op basis van de ervaringen van de leden. Dat kan door gezamenlijke indicatoren in te voeren, feedback en meldingen van ontevredenheid regelmatig te analyseren, maar ook meer gegevens te verzamelen in een veilig kader, om situaties beter te begrijpen, en de diensten constant en samen te verbeteren.

De manieren van besluitvorming te doen evolueren de besluitvormingsprocessen verduidelijken om de organisatie transparanter en reactiever te maken. Het is de bedoeling dat de ondersteunende teams makkelijker actie kunnen ondernemen in verband met de onderwerpen waarvoor ze instaan, door ervoor te zorgen dat informatie beter verspreid wordt.

Smart

Coenraetsstraat 72 — 1060 Brussel

www.smart.coop