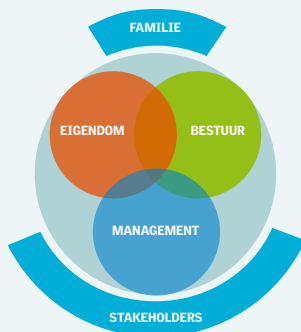


# COMMUNICATIE & TRANSPARANTIE IN DE KMO



Transparantie en een betrouwbare informatiedoorstroming zijn essentiële vereisten van behoorlijk bestuur in de KMO. Zonder continue berichtgeving, zonder volledige en betrouwbare rapportering, kunt u geen behoorlijk bestuur voeren.

Als bedrijfsleider hebt u er alle belang bij om aandacht te hebben voor een goede informatiedoorstroming met uw bestuur, aandeelhouders, personeel en stakeholders.

## 1

### TRANSPARANTIE IN HET BESTUUR

Het vertrouwen tussen de verschillende bestuursniveaus van de onderneming moet niet blind zijn. Duidelijke afspraken over de manier waarop het beleid verantwoording moet afleggen zijn van belang. Ook de manier waarop deze informatie gepresenteerd wordt moet duidelijk afgesproken worden.

Het bestuur heeft nood aan **overzichtelijke en toegankelijke informatie** die vergelijkingen toelaat. Een **boordtabel** op maat gemaakt, kan uw onderneming een leidraad bieden. En dit zowel in de communicatie met stakeholders als voor de bedrijfsvoering zelf.

Een boordtabel is een document dat een aantal financiële, operationele en commerciële gegevens bevat. Dit document dat regelmatig opgesteld wordt, laat de bedrijfsleiding toe de juiste beslissingen te nemen en de onderneming te positioneren t.o.v. andere ondernemingen.

#### Tips:

- De informatie van de boordtabel moet telkens worden toegelicht met een kwalitatieve situering.
- Een boordtabel heeft ook zijn grenzen. Wat gesignaleerd wordt, moet ook steeds als een aanzet worden beschouwd om dieper naar oorzaken en gevolgen te gaan zoeken.
- De boordtabel laat vergelijkingen toe en schetst evoluties. Een vergelijking met de vooropgezette doelstellingen, vergelijkingen in de tijd en met de concurrenten zijn van belang.
- De boordtabel heeft ook een knipperlichtfunctie. Risico's en opportuniteiten voor de KMO moeten duidelijk naar voor komen om erop te kunnen anticiperen.
- Dikwijls zijn niet alle gegevens definitief beschikbaar. Het is dan aanbevolen om een evaluatie bij benadering te geven.
- Sommige strategische beslissingen moeten snel genomen worden, zodat het soms onmogelijk is om altijd alle noodzakelijke informatie van tevoren te verzamelen en grondig door te nemen. In deze situatie is het belangrijk dat het bestuur en het management uitmaken of de beschikbare informatie voldoende is om de beslissing te steunen.

## Indicatoren van de boordtabel

De keuze van de indicatoren moet overeenkomen met de strategie van de KMO. Hierbij houdt u best rekening met de verschillende beslissingsniveaus en stakeholders van uw onderneming.

De boordtabel rapporteert over zowel de **financiële resultaten** als de **kwalitatieve doelstellingen**:

- **financiële indicatoren:** liquiditeit, cashflow, schulden aan derden, afschrijvingen, investering in machines en ICT, aankoop van grondstoffen, ...;
- **commerciële indicatoren:** verkoop (per maand, per seizoen, per vestiging), marktaandeel per product, aantal buitenlandse bestellingen, ...;
- **kwaliteit:** klachten van klanten, geschillen met leveranciers, relatie met de buurt, uitval, stilstanden, milieu-indicatoren, ...;
- **personeel:** aantal personeelsleden, verloop, opleidingsinspanningen, leeftijdspiramide, ziekteverzuim, ...

Bepaalt uw bestuursorgaan de strategie van uw KMO tijdens een jaarlijkse vergadering, dan is dit het uitgelezen moment om uw boordtabel te evalueren en eventueel indicatoren te vervangen.

## 2 COMMUNICATIE MET HET PERSONEEL

Als bedrijfsleider hebt u er alle belang bij om regelmatig en liefst meerdere keren per jaar uw medewerkers in te lichten over een aantal belangrijke elementen. Een goed geïnformeerde medewerker voelt zich meer betrokken bij uw onderneming en is dus ook gemotiveerd en meer bereid tot flexibiliteit.

### Communiceer over:

- de resultaten van de onderneming; de doelstellingen; de uitdagingen en veranderingen.

Let hierbij op dat u zowel de vorm als de inhoud van uw boodschap aanpast aan uw doelgroep. Zo communiceert u bijvoorbeeld anders met uw uitvoerende medewerkers dan met het kaderpersoneel.

## 3 COMMUNICATIE MET DE ANDERE STAKEHOLDERS

Behoorlijk bestuur straalt af op de stakeholders van uw KMO (**zie fiche 10**). Daarom is ook hier gerichte en transparante communicatie van belang.

Er zijn verschillende manieren om de missie en visie en resultaten van uw KMO over te brengen aan externe partners en stakeholders. Dat kan via uw website, een elektronische nieuwsbrief, jaarverslag, enz. Zorg er in elk geval voor dat deze communicatie consequent en samenhangend is. Zo verhoogt u het vertrouwen in uw onderneming en draagt u actief bij aan een positief imago.

### Communiceer over:

- de missie en visie van uw onderneming; de doelstellingen; de evolutie van de onderneming in cijfers (personeel, groei,...); het organogram; thema's zoals inspanningen op milieuvlak, nieuwe producten of diensten, ...; activiteiten zoals een personeelsfeest, aanwezigheid op beurzen, nieuwe realisaties, ...

**Noot:** Meer informatie over medewerkersbetrokkenheid, vindt u in de "HRM Coach fiches" uitgegeven door UNIZO.