

## **Velkomstpakke for bestyrelsesformand og uddeler**

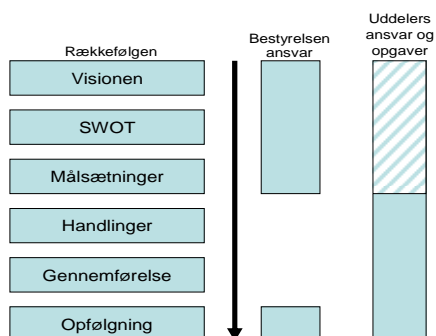
1. juli 2010

### **Bilag:**

Skabelon til handlingsplan og opfølgning .....	2
Forretningsorden for bestyrelsen .....	6
Ledelses instruks for Uddeler/direktør i Brugsforening .....	10
Eksempel på årsplan .....	12
Eksempel på indholdsfortegnelse til bestyrelsesmappe .....	13
Stillingsbeskrivelse for uddeler/direktør .....	14
God ledelse af en brugsforening .....	16
Bestyrelsens selvevaluering .....	22

## Skabelon til handlingsplan og opfølgning

Opgaver og ansvar.



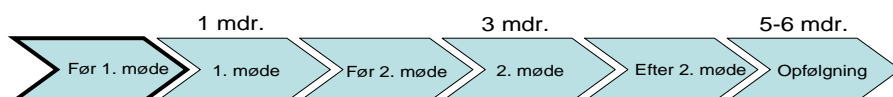
Bestyrelsens ansvar er som sagt at der bliver lavet en langsigtet plan. Ikke at udføre den. Den skal tilse, at der bliver afsat tid til at lave planen og at uddeleren laver oplæggene og at der afholdes tilstrækkelig mange møder for at blive færdig med en plan der er praktisk og som kan gennemføres.

Uddelerens samarbejde med bestyrelsen består bl.a. i at uddeler foreslår målsætninger og selv definerer selv handlinger. Derudover er uddeler ansvarlig for gennemførelsen af handlinger, der opfylder målsætningerne og endelig er uddeler ansvarlig for opfølgning og rapportering til bestyrelsen.

Salgschefens/salgsrådgiverens rolle som rådgiver overfor bestyrelsen og uddeler består i at vejlede bestyrelserne i processen, d.v.s. at hjælpe til med at planen bliver lavet – ikke at lave den. Rådgiveren faste holdepunkt er uddeleren, men bestyrelsen skal orienteres og holdes op på forpligtigelser og ansvar for at planen laves.

Nedenfor er beskrevet den overordnede proces vi foreslår, for at samarbejdet i brugsforeningen og samarbejdet med rådgiveren kan forløbe bedst muligt.

## BSK – BA – DLO

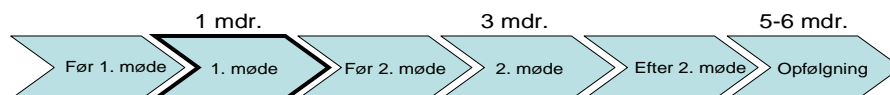


### Formål

Give en forståelse for processen man skal i gennem og få accept heraf fra formand og uddeler. Evt. formøde med uddeler/formand, ca. 1 time.

### Materiale

- Velkomstpakke
- Vedtægter
- Forretningsorden
- Instruks
- Franchiseaftale
- Invitation til næste bestyrelsesmøde m/opgave og forberedelse
- Opgave: Hvordan udfylder I jeres rolle som kontrollant, arbejdsgiver, sparringspartner?

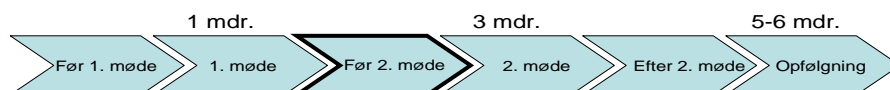


### Formål

- Beskrivelse af proces fra start til slut
- Hvordan skal bestyrelsen arbejde fremadrettet?
- Status på hvordan bestyrelsen arbejder i dag
- Forventningsafstemning om proces, roller, opgaver
- Forventet varighed 2 timer

### Materiale

- Løsning på den stillede opgave forud for mødet
- Rigets tilstand - tal fra distrikt
- Plancher der viser vejen gennem hele processen
- Hvad skal være i orden (forretningsorden, instruks, årsplan, fylde hullerne i trekanten)?
- Næste trin – opgaver til 2. møde
- Oplæg til 2. møde - SWOT / Vision



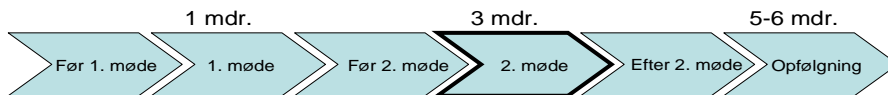
### Formål

- At få bestyrelsens arbejdsgrundlag på plads
  - Herunder forretningsorden, instruks, årsplan
- SWOT-analyse: at se på styrker, svagheder, muligheder, trusler
- Hvad er brugsforeningen til for (vision)?

### Materiale

- Udarbejde:
  - Forretningsorden
  - Instruks
  - Årsplan for bestyrelse

## BSK – BA – DLO

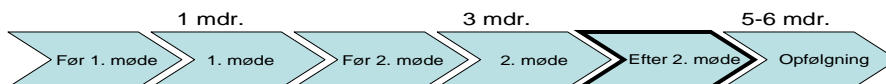


### Formål

- Udarbejdelse af 5 årsplan (strategi) inkluderende handlingsplan.
  - Anvende SWOT-analysen til at uddrage konkrete målsætninger
  - Beskrive projekter til gennemførelse for at nå målsætningerne
- Plan for gennemførelse
- Opfølgning på planen og gennemførelsen af projekterne

### Materiale

- 5-årsplanens "legoklodser"
- Eksempel på planer
- Eksempel på gennemførelse
- Eksempel på opfølgning

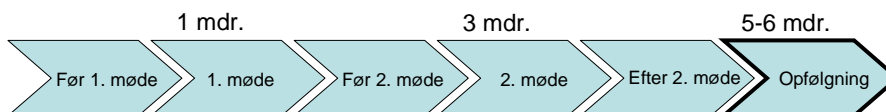


### Formål

- Gennemarbejdet materiale, som gør opfølgningen let

### Materiale

- Handlingsplan
- Prognose
- Budget
- Plan for opfølgning
- Årsplan



### Formål

- Vurdering af projekter og opnåede resultater
- Evaluering af bestyrelsens arbejde (arbejdsgiver, kontrollant, sparringspartner)

### Materiale

- Strategiplanen
- Opdatering af projekter
- Driftsregnskab
- Budgetter

## **BSK – BA – DLO**

Det forventes at processen kan gennemføres i løbet af 4- 6 måneder, men det er vigtigt at holde momentum, da processen ellers kan gå i stå.

## **Forretningsorden for bestyrelsen**

### **I Brugsforening**

#### **§1**

Tiltrædelse af forretningsordenen.

Umiddelbart efter hvert års ordinære generalforsamling træder bestyrelsen sammen for at konstituere sig og vælge formand, næstformand og sekretær. Honorarer for bestyrelsen vedtages umiddelbart herefter.

Såfremt nye medlemmer er indtrådt i bestyrelsen, skal disse underskrive den originale forretningsorden. De skal endvidere have udleveret et eksemplar heraf samt af selskabets vedtægter.

#### **§ 2.**

Indkaldelse og afholdelse af møder m.v.

På sit første møde efter bestyrelsesvalget vælger bestyrelsen blandt de af generalforsamlingen valgte medlemmer en formand og en næstformand. Endvidere vælges en sekretær, der fører protokol over bestyrelsens møder og generalforsamlingerne.

Bestyrelsen mødes normalt hver måned, men i øvrigt når formanden finder anledning hertil, eller når mindst 2 medlemmer begærer det. Foreningens uddeler/varehuschef/direktør deltager uden stemmeret i bestyrelsens møder.

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når flertallet er til stede. Ved afstemninger kræves simpel stemmeflerhed.

Faste punkter til dagsorden er:

- a. Konstatation af fremmødte
- b. Gennemgang af protokol/referat fra sidste møde
- c. Meddelelser fra formand
- d. Meddelelser fra uddeler/direktør
- e. Driftsrapport /regnskab
- f. Orientering om formandsråd /FDB
- h. Meddelelser fra øvrige bestyrelsesmedlemmer
- j. Eventuelle investeringer og bevillinger heraf
- k. Eventuelt

Én gang årligt, indkalder bestyrelsesformanden bestyrelsen og ledelsen til en gennemgang af foreningens/selskabets målsætninger og strategi.

## **BSK – BA – DLO**

Uddeler/direktør forbereder i samarbejde med formanden et forslag til en plan for de efterfølgende tre år og vurderer det forgangne års resultater i forhold til målsætningerne. På mødes fastlægges målsætningerne for de kommende år og strategien tilpasses.

### **Kørselsrefusion**

Der ydes kørselsrefusion til medlemmer af bestyrelsen efter statens takster til bestyrelsesmøder for medlemmer boende i mere end 20 kilometers afstand til butikken/hovedkontoret, samt, hvis medlemmer deltager i eksterne møder herunder møder i Coop, FDB, erfaringsudveksling med andre brugsforeninger eller selskaber.

### § 3.

#### **Afstemningsregel.**

Ved afstemninger afgøres enhver sag ved simpel stemmeflerhed. I tilfælde af stemmelighed gør formandens stemme udslaget. Ingen beslutning kan fattes på bestyrelsesmøder, hvori ikke et flertal af bestyrelsens medlemmer er til stede.

### § 4.

#### **Protokol/referat.**

Formanden drager omsorg for, at der føres en protokol for bestyrelsesmøderne. Referater af bestyrelsesmøderne underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer på det efterfølgende møde. Har medlemmerne ikke selv deltaget i mødet, skal dette anføres ved underskriften. Føres protokollen efter løbsbladssystem skal hver side af referatet forsynes med formandens initialer.

### § 5.

#### **Forhandlingsprotokollens indhold.**

I bestyrelsens forhandlingsprotokol skal det af hvert referat fremgå:

1. Hvilke medlemmer, der har været tilstede og fraværende.
2. Dagsorden med eventuelle tilføjelser.
3. Beslutninger truffet i henhold til dagsorden.
4. Hvem, der har udarbejdet referat.

### § 6.

#### **Bestyrelsens formand.**

Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil og indadtil. Han skal påse, at alle formaliteter, der kræves i lovgivning og vedtægter, overholdes, derunder særligt at årsregnskabet indsendes rettidigt til Erhvervs- og selskabsstyrelsen og Skat. Han leder bestyrelsesmøderne og orienterer den øvrige bestyrelse om forhold af væsentlig betydning for selskabet, som han måtte være blevet bekendt med siden sidste bestyrelsesmøde. I særlige tilfælde kan formanden disponere på bestyrelsens vegne, når sagen ikke uden risiko har kunnet opsættes. Formanden skal dog om muligt forinden – eventuelt telefonisk - søge godkendelse hos et flertal af bestyrelsen, og i alle tilfælde skal sagen forelægges bestyrelsen til godkendelse på dens førstkommande møde.

Formanden udarbejder bestyrelsens beretning forud for generalforsamlingen i samarbejde med uddeleren/direktøren. Udkast forelægges den øvrige bestyrelse 8–14 dage før generalforsamlingen.

Udtalelser til pressen af foreningsmæssig art fortages af formanden

### § 7.

#### **Bestyrelsens tavshedspligt.**

Samtlige oplysninger og dokumenter der relaterer sig til foreningen/selskabet og som bestyrelsesmedlemmet gøres bekendt med, skal betragtes som strengt fortroligt. Hvert enkelt bestyrelsesmedlem er ansvarlig for, at det materiale, han har modtaget, ikke kommer udenforstående i hænde.

Fratræder et bestyrelsesmedlem sin bestyrelsespost, skal denne til bestyrelsens formand tilbagelevere alt materiale, herunder genparter, kopier m.v., han måtte være i besiddelse af og som han har modtaget i sin egenskab af bestyrelsesmedlem.

### § 8.

#### **Delegering af beslutninger i særlige tilfælde.**

Bestyrelsen kan fra sag til sag bemyndige en eller flere medlemmer til at behandle og afgøre særlige spørgsmål, herunder men ikke begrænset til

- Afgørelser der tages i relation til:
  - Opgaver i Formandsråd
  - Erfa. gruppe for formænd
  - Møder i Kædeforeningen
  - Møder med Coop
  - Møder i relation til og med FDB

### § 9.

#### **Tilsynspligt.**

Bestyrelsen fører tilsyn med selskabets virksomhed og påser, at det ledes i overensstemmelse med selskabets vedtægter og love, der måtte have betydning for selskabet.

### § 10.

#### **Ansættelse af direktionen.**

Bestyrelsen ansætter en ledelse og der etableres en forretningsorden/instruks til denne.



## BSK – BA – DLO

### § 11.

#### **Oplysningsret.**

Bestyrelsen skal på bestyrelsesmøder eller gennem formanden kunne fordre sig meddelt alle til opfyldelse af dens opgaver fornødne oplysninger.

### § 12.

#### **Årsrapportens udarbejdelse.**

Bestyrelsen gennemgår nøje det af direktionen udarbejdede udkast til årsrapport og påser derunder, at dette under omhyggelige hensyntagen til tilstedeværende værdier og forpligtelser samt under foretagelse af nødvendige og ønskelige afskrivninger opgøres, således som ordentlig forretningsbrug tilsiger, derunder at de i lovgivningen og vedtægterne fastsatte regler om regnskabets opgørelse iagttages. Særligt skal påses, om hensættelse til skatter er sket i forsvarligt omfang, og at selskabets værdier er forsvarligt forsikrede.

### § 13.

#### **Årsrapportens godkendelse.**

Den af direktionen endeligt udarbejdede og underskrevne årsrapport, der er godkendt af revisionen, gennemgås på et bestyrelsesmøde, og efter vedtagelse af overskuddets disponering, underskrives det af den samlede bestyrelse i den endeligt godkendte form.

Dette regnskab forelægges til godkendelse på selskabets ordinære generalforsamling.

### § 14.

#### **Revision og revisionsprotokol**

En gang årligt gennemgår bestyrelsen årsregnskabet med revisionen. Herunder gennemgås også aftalebrevet for det kommende år, således at standardopgaver og specifikke opgaver gennemgås, så vidt muligt.

I forbindelse med at årsregnskabet forelægges af revisor, fremlægges endvidere en revisionsprotokol, hvor formandens eksemplar underskrives af den samlede bestyrelse og udleverede kopi afleveres.

Nærværende forretningsorden er vedtaget af bestyrelsen på bestyrelsesmøde den

XX.XX.XXXX

I bestyrelsen:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Ledelses instruks for Uddeler/direktør i Brugsforening

Uddeleren/direktøren har ansvar, som det er anført under Uddelers stillingsbeskrivelse i overenskomsten mellem BA og DLO, samt i uddeler/direktør kontrakt af "dato,år. "

Uddeleren/direktøren er leder i foreningen/selskabet og ansætter og opsiges selskabets medarbejdere.

#### Retningslinier for direktionens arbejde

Direktionen varetager den løbende kontakt til bestyrelsen v. bestyrelsesformanden.

Ledelsen informerer løbende bestyrelsesformanden om opgaver der skal udføres og aftaler løbende med formanden, hvilke opgaver der kræver bestyrelsens godkendelse udover de nedennævnte rammer.

Konkrete instrukser fra formanden og bestyrelsen, der afviger fra de vedtagne opgaver for direktionen skal tilgå ledelsen skriftligt.

Ledelsen afholder jævnligt møder med formanden for at gennemgå de løbende aktiviteter.

Ledelsen udarbejder årligt handlingsplaner for gennemførelsen af de strategi- og udviklingsplaner, der skal godkendes af bestyrelsen.

Bestyrelsen evaluerer hvert år direktionens arbejde og resultater og samarbejdet mellem bestyrelsen og direktion.

Direktøren deltager i selskabets bestyrelsesmøder.

Direktøren har ansvar for at underrette bestyrelsen om alle væsentlige forhold i den daglige drift.

Direktøren er ansvarlig for at der udarbejdes de nødvendige budgetter, regnskaber samt rapporter og andet materiale til bestyrelsen samt til brug for generalforsamlingen.

Ledelsen forbereder månedligt en redegørelse på månedens resultat og ændringer i balancen og præsenterer dette på det førstkommande bestyrelsesmøde.

Udtalelser til pressen udføres af direktøren

## **BSK – BA – DLO**

### Ledelsens dispositionsrammer

Ledelsen kan selv disponere investeringer op til kr. 50.000. Investeringer over kr 25.000 skal der orienteres om på det efterfølgende bestyrelsesmøde.

Budgettede investeringer mellem kr. 50.000 og indtil kr. 100.000 kan igangsættes af formand og direktør med efterfølgende orientering af bestyrelsen.

Investeringer over kr. 100.000 skal besluttes af bestyrelsen

Ledelsen igangsætter og informerer efterfølgende formanden og bestyrelsen ifølge ovennævnte beløbsstørrelser.

### Godkendelse af forretningsorden samt ændringer i denne

Forretningsordenen godkendes af bestyrelsen, der gennemgår den en gang årligt på det konstituerende møde efter en generalforsamling.

Den

\_\_\_\_\_  
Formand

\_\_\_\_\_  
Uddeler/Direktør

### Eksempel på årsplan

Bestyrelsens årsplan er kort og godt en kalender med angivelse af de gennemgående begivenheder i bestyrelsen og virksomheden, der finder sted i løbet af et år.

Årsplanen kan bl.a. indeholde:

#### Bestyrelsesmøder

- Bestyrelsesmøder (datoer for afholdelse af møder, offentliggørelse af dagsordener og af referater)
- Strategiseminarer for bestyrelsen
- Temamøder for bestyrelsen

#### Årsbudget

- 1. udkast (datoer for færdiggørelse, fremlæggelse for medarbejdere og for bestyrelse)
- 2. udkast
- Endelig udgave
- Budgetopfølgning (datoer for månedlig opfølgning)

#### Regnskaber

- Udkast til årsregnskab (datoer for udarbejdelse, fremlæggelse for medarbejdere og for bestyrelse)
- Endelig udgave (do.)

#### Ledelse

##### Faste ledelsesmøder

- Overordnede temaer
- Dagsorden og referater

##### Årlige ledelsesseminarer

- Temaer og bidrag
- Dagsorden og referater

#### Medarbejdere

- Medarbejdersamtaler
- Lønforhandlinger
- Ferie

#### Udvikling

- Efteruddannelse
- Udvikling

#### Kundearrangementer og markedsføring

- Arrangementer, temaer, datoer
- Salgsmateriale

## **Eksempel på indholdsfortegnelse til bestyrelsesmappe**

1. Årsplan for bestyrelsen og virksomheden
2. Vedtægter
3. Forretningsorden
4. Instruks for ledelsen
5. Uddelerkontrakt
6. Vederlag
7. Coop franchiseaftale
8. Banklån m.m.
9. Kreditforeningslån
10. Anden finansiering
11. Forsikringer
12. Sidste tre års regnskab
13. Sidste tre års revisionsprotokol
14. Strategi- og handlingsplan
15. Investeringsplan
16. Budget/budget vejledning
17. Data på bestyrelsesmedlemmer
18. Velkomstpakken

## **Stillingsbeskrivelse for uddeler/direktør**

### **STILLINGSBESKRIVELSE**

- § 1 Uddeleren er over for bestyrelsen ansvarlig for den forretningsmæssige ledelse af brugsforeningen og forpligtet til at holde bestyrelsen orienteret om alle betydende forhold vedrørende brugsforeningens drift.
- § 2 Uddeleren er forpligtet til at lede brugsforeningen i overensstemmelse med dens vedtægter og har ansvaret for, at brugsforeningen drives i overensstemmelse med de for erhvervslivet gældende love og bestemmelser. Derfor hæfter uddeleren, i tilfælde af misligholdelse af de nævnte regler, for bøder og ansvar, der måtte følge af overtrædelse af nævnte love og bestemmelser.

I tilfælde, hvor foreningen får en bøde for overtrædelse af det objektive ansvar, der kan tildeles, f.eks. i sager vedrørende miljølovgivningen, dækkes sådanne bøder af foreningen.

- § 3 Uddeleren har ansvaret for, at indgåede overenskomster med personaleorganisationer respekteres og at de for brugsforeningen gældende revisions- og kontrolforanstaltninger efterleves.
- § 4 Uddeleren stiller hele sin arbejdskraft til rådighed for foreningens forretningsmæssige virksomhed, men er dog berettiget til at påtage sig borgerlige og faglige tillidshverv.
- § 5 Uddeleren forestår under ansvar over for bestyrelsen foreningens varekøb og -salg. Det er under ingen omstændigheder uddeleren tilladt at forhandle varer for egen regning.

Varekøbet skal i videst muligt omfang foretages i COOP Danmark. Såfremt foreningen har underskrevet en kæde- og franchiseaftale med COOP Danmark, er uddeleren forpligtet til at overholde indholdet i denne kontrakt.

Ligeledes skal andre kontrakter, som foreningen måtte have indgået med andre leverandører/kontraktparter, overholdes.

Uddeleren har ansvaret for varelageret og sortimentssammensætningen, herunder for kontrol af indgået varemængde, varepriser, varekvalitet og datomærkning.

Prisændringer skal registreres efter de til enhver tid gældende regnskabsregler.

- § 6 Alt varesalg foregår som kontanthandel med mindre der er indgået specifik aftale med bestyrelsen, hvorfor uddeleren er personlig ansvarlig for eventuel bevilget varekredit. I tilfælde af at der er indgået aftale om creditsalg, skal uddeleren regelmæssigt udarbejde specificeret opgørelse over samtlige udestående fordringer. Denne liste skal uddeleren forelægge det/de bestyrelsesmedlem(mer), der er udpeget hertil.

## **BSK – BA – DLO**

Konto- og kontraktsalg finder sted efter de af COOP Danmark givne regler.

Uddeleren skal til enhver tid kunne dokumentere sit eget varekøb i brugsforeningen. Alle varekøb skal være registreret, inden varen fortæres eller bæres ud af butikken.

Uddeleren har ansvaret for, at personalets varekøb er under kontrol og at personalet er orienteret om disse regler.

- § 7 Uddeleren har ansvaret for, at der føres et nøjagtigt kasseregnskab og skal sørge for, at brugsforeningens kassebeholdning til enhver tid er mindst mulig. Det er uddelerens ansvar, at alt regnskabsmateriale holdes i god orden, og at terminer for regnskabsrapporteringer overholdes.

Brugsforeningen stiller de nødvendige maskiner til butik og kontor til rådighed.

- § 8 Uddeleren antager og afskediger efter bemyndigelse den til enhver tid nødvendige medhjælp.

Lærekontrakt oprettes af uddeleren på brugsforeningens vegne.

- § 9 Brugsforeningens bestyrelse træffer i samråd med uddeleren beslutning om omfang af og regler for vareudbringning.

- § 10 Uddeleren har ansvar for almindelig vedligeholdelse af bygninger, udenomsarealer, inventar og maskiner.

Særligt omkostningskrævende vedligeholdelser samt bygningsændringer finder sted efter aftale mellem bestyrelse og uddeler.

Uddeleren har ansvar for, at likvide midler og alle værdipapirer opbevares forsvarligt og skal i samråd med bestyrelsen sørge for, at alle nødvendige forsikringer er tegnet.

- § 11 Uddeleren må, uden omkostning for sig selv, være villig til at deltage i møder, kurser og udvalgsarbejde, hvis formål tjener brugsforeningens og brugsforeningsbevægelsens trivsel og fremgang.

København, den 4. september 2002

For Danmarks Uddelerforening  
(sign.)

For Brugsforeningernes Arbejdsgiverforening  
(sign.)

# God ledelse af en brugsforening

Indlæg af RSM+

Igennem de senere år har der i medierne været skrevet meget om bestyrelsesarbejde, bestyrelseskompetance og bestyrelsesansvar.

Som revisorer i brugsforeninger støder vi ofte på spørgsmål i relation til bestyrelsens rolle. Vi har forsøgt at sammenfatte nogle af problemstillingerne omkring ledelsen af brugsen ud fra en generel synsvinkel, krydret med et par ønsker fra revisoren. En brugsforening ledes af en bestyrelse og en uddeler. Det som adskiller ledelsen i en brugsforening fra ledelsen i andre virksomheder er, at brugsens bestyrelse ofte er sammensat af personer, som på det tidspunkt, hvor de vælges ind i bestyrelsen måske ikke har indsigt i virksomhedens drift og tilsvarende mangler kendskab til bestyrelsesarbejde i en erhvervsvirksomhed.

Uddeleren er derimod professionelt uddannet til at lede den daglige drift af butikken. Et bestyrelsesmedlem, som er valgt blandt medlemsskaren på generalforsamlingen, mangler måske både erfaring og indsigt i at være en del af ledelsen i en moderne detailhandelsvirksomhed.

På trods heraf, kan han/hun ikke læne sig tilbage og bruge uvidenhed som en undskyldning for medvirken til at træffe beslutninger, som kan være fatale for brugsen eller dens interessegrupper. Af domspraksis kan man udlede, at den der påtager sig et tillidshverv, også skal leve op til ansvaret. Vedkommende må derfor dygtiggøre sig, så han/hun kan være tilliden værdig.

I det efterfølgende vil der hovedsageligt blive fokuseret på bestyrelsens rolle i relation til foreningsledelse. Det er dog vigtigt at gøre sig klart, hvor forskellen mellem bestyrelsens og uddelerens rolle ligger.

### Bestyrelsen skal

- Varetage brugsens overordnede ledelse.
- Sørge for en forsvarlig organisation af brugsens virksomhed.
- Tage stilling til om brugsens kapitalberedskab (likviditet) til enhver tid er forsvarligt i forhold til brugsens drift.
- Påse at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter brugsens forhold tilfredsstillende måde.
- Varetage dispositioner, der efter brugsens forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.
- Tage stilling til videreudvikling af brugsens mål og strategier.

### Uddeleren skal

- Varetage den daglige ledelse af brugsen og skal derved følge de retningslinier og anvisninger, som bestyrelsen har givet.
- Afstå fra, på egen hånd at foretage dispositioner, der efter brugsens forhold er af en usædvanlig art eller af stor betydning.
- Sørge for, at brugsens bogføring er i overensstemmelse med lovgivningens regler, samt at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.

Der er således en klar skillelinie mellem bestyrelsens og uddelerens opgaver. Førstnævntes opgaver omfatter den overordnede ledelse af brugsen, herunder kontrolfunktionen



## BSK – BA – DLO

på vegne af medlemmer og øvrige interessegrupper herunder kreditorer. Bestyrelsen er samtidig strategisk sparringspartner for uddeleren, hvis primære opgave er den daglige drift af butikken.

Det er vigtigt at holde sig denne opdeling for øje, så der ikke sker sammenblanding mellem de to opgavetyper.

### **Bestyrelsens opgaver**

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for brugsens strategiske udvikling. De væsentligste opgaver, som ligger i bestyrelsens hænder er opremset i brugsens vedtægter, f. eks. beslutning om større investeringer. Fastlæggelsen af brugsens strategi sker dog som regel i et samarbejde med uddeleren, idet han/hun ofte har det bedste kendskab til brugsens faktiske forhold, og derfor kan forsyne bestyrelsen med vigtige detaljer til gavn for beslutningsprocessen.

Bestyrelsen skal sikre sig, at de strategiske beslutninger gøres operationelle i form af handlingsplaner, hvoraf det skal fremgå, hvem der er ansvarlig for udførelsen, samt hvornår det skal være afsluttet. Derved får bestyrelsen en mulighed for at følge op på sine egne beslutninger.

Bestyrelsen skal kontrollere brugsens drift og påse, at brugsen arbejder på en forsvarlig måde og i overensstemmelse med foreningens vedtægter. Det sker for eksempel ved, at bestyrelsen gennemgår og eventuelt kræver tilretninger af brugsens budget, strategiog investeringsplaner, og at den holder sig orienteret om afvigelser fra budgettet, udviklingen i likviditeten, uforudsete tab, varelagerets kurans og andre vigtige forhold. En forudsætning for, at bestyrelsen kan træffe de rigtige beslutninger, er at den har adgang til pålidelig, rettidig og relevant information - her tænkes primært på månedsbalancer indeholdende budgettal, men også på al anden relevant information, som modtages i brugsen og har væsentlig betydning for dennes økonomi. Her har uddeleren en væsentlig opgave, idet han/hun skal sørge for, at sådanne væsentlige informationer, som han/hun modtager, bliver bragt videre til bestyrelsen.

Bestyrelsen spiller en særlig rolle i forhold til brugsens interessenter, idet den over for disse står som garant for en redelig adfærd og en sund økonomi. Dette gælder eksempelvis i forhold til medlemmer, medarbejdere, pengeinstitutter, leverandører og øvrige kreditorer. Bestyrelsen fungerer i denne henseende som et af flere bindeled mellem brugsen og det omgivende samfund. Åbenhed og professionelle forretningsgange kan medvirke til at skabe øget tillid til brugsen og blandt andet få betydning i forhandlinger med samarbejdspartnere.

### **Bestyrelsens sammensætning**

Bestyrelsen i en brugsforening vælges blandt brugsens medlemmer på den årlige generalforsamling.

I de større foreninger er der desuden ofte medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. I andre virksomheder er det ikke unormalt, at enkelte eller flere af bestyrelsesposterne besættes med eksterne professionelle bestyrelsesmedlemmer. Det er ofte håndplukkede personer, som besidder netop de egenskaber, som det vurderes, der er behov for i virksomhedens bestyrelsesarbejde. Det har ikke vundet indpas i brugernes bestyrelser endnu og vil i givet fald også kræve vedtægtsændringer m.v.

## BSK – BA – DLO

Inden man går ind i bestyrelsesarbejdet bør man efter vor opfattelse gennemlæse brugsens vedtægter og blandt andet overveje følgende med en god portion selvkritik:

- Har man en ægte interesse for arbejdet i brugsens bestyrelse
- Har man den fornødne tid til at gå aktivt ind i arbejdet
- Er man i stand til at arbejde sammen med de øvrige medlemmer i bestyrelsen
- Er man indstillet på at overholde tavshedspligten i relation til bestyrelsesarbejdet
- Er man bevidst om, at man forvalter andres interesser og midler
- Er man bevidst om det juridiske ansvar, man påtager sig som bestyrelsesmedlem
- Er man involveret i andet arbejde, som kan skabe en interessekonflikt til brugsen

### Arbejdsform i bestyrelsen

Umiddelbart efter generalforsamlingen hvor bestyrelsen er valgt, bør der holdes et konstituerende bestyrelsesmøde, hvor formand, næstformand og sekretær vælges. På samme møde eller umiddelbart derefter bør nye bestyrelsesmedlemmer orienteres grundigt om brugsens virksomhed og bestyrelsesarbejdet.

Hvis der er udarbejdet en forretningsorden for bestyrelsesarbejdet skal denne også underskrives af nye bestyrelsesmedlemmer.

En forretningsorden kan bl. a. indeholde aftaler og regler om følgende:

- Antallet af og den tidsmæssig fordeling over året af ordinære bestyrelsesmøder
- Tidsfrister og indkaldelsesform til såvel ordinære som ekstraordinære bestyrelsesmøder
- Antal tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer for beslutningsdygtighed
- Stemmeafgivning på bestyrelsesmøder
- Føring af forhandlingsprotokol
- Økonomirapportering på bestyrelsesmøder
- Løbende informationer af væsentlig betydning mellem bestyrelsesmøderne
- Evaluering af bestyrelsesarbejdet

Med henblik på at sikre et effektivt og godt bestyrelsesarbejde er det vigtigt, at det enkelte bestyrelsesmedlem selv holder en uformel kontakt med butikken imellem bestyrelsesmøderne.

Dette for at sikre et højt gensidigt informationsniveau og et tillidsfuldt samarbejde. Den formelle kontakt imellem bestyrelsesmøderne bør være mellem formand og uddeler.

### Aflønning af bestyrelsen

Der er stor forskel på aflønning af bestyrelsen i de enkelte brugsforeninger. I mange mindre og mellemstore foreninger er der ingen aflønning eller i givet fald kun en symbolsk betaling til f. eks. formanden.

I større foreninger er der i flere tilfælde en aflønning, som er forsøgt afpasset til bestyrelsesmedlemmernes arbejdsindsats.

### Regnskab og revision

Bestyrelsen har sammen med uddeleren ansvaret for aflæggelsen af brugsens årsrapport. Brugsens revisor er ifølge lovgivningen offentlighedens tillidsrepræsentant ved afgivelse af erklæringer, der ikke kun skal bruges internt i brugsen. Revisor skal derfor varetage både hensyn til medlemmer og andre med interesse for brugsen, herunder medarbejdere, långivere og leverandører.

Revisor har i visse situationer en forpligtelse til at rapportere om brugsens, bestyrelsens

## BSK – BA – DLO

eller uddelerens eventuelle manglende overholdelse af regler. Rapporteringen skal afhængigt af forholdet ske i revisionsprotokollatet til bestyrelsen, i revisionspåtegningen til generalforsamlingen eller ved mistanke om økonomisk kriminalitet til offentlige myndigheder. Bestyrelsen og uddeleren skal give revisor de nødvendige oplysninger og give revisor adgang til at foretage de undersøgelser, som revisor anser for nødvendige for udførelsen af sit hverv. Revisor har pligt til at tage forbehold i revisionspåtegningen på brugsens årsrapport, hvis der har været begrænsninger i revisionens omfang.

Bestyrelsen bør etablere et samarbejde med brugsens revisor, der afhængigt af brugsens størrelse kan omfatte følgende:

- deltagelse i møder om behandling af brugsens årsrapport
- drøftelse af brugsens revisionsprotokollat
- sparringspartner ved behandling af brugsens budget
- sparringspartner ved drøftelse af brugsens investeringsplaner
- orientering til revisor om bestyrelsens arbejde ved tilsendelse af kopi af referater fra bestyrelsesmøder
- ad hoc deltagelse i bestyrelsesmøder på bestyrelsens foranledning

Revisor er valgt af generalforsamlingen og er derfor også generalforsamlingens repræsentant.

I det daglige arbejde er revisor dog sparringspartner for uddeleren med hensyn til butikkens daglig drift, og i mere overordnede forhold er revisor sparringspartner for bestyrelsen.

Det er vigtigt, at de signaler, som revisor sender til såvel uddeler som bestyrelse ikke bliver overhørt. Ordene i revisors breve og revisionsprotokollater er som regel valgt med omhu og skal tages for pålydende.

### Risikoafdækning

Det er ikke muligt som bestyrelsesmedlem at gardere sig mod alle former for risikomomenter, som har betydning for ledelsen af brugsen. Det er dog altid en god ting at forsøge at danne sig et overblik over, hvor de største risikoområder er, og hvor stor betydning de hver især har for brugsens økonomiske udvikling.

I vedlagte skema er vist eksempler på nogle af de områder og detailemner, som kunne indgå i en sådan risikoafdækning.

### Evaluering af bestyrelsen

Alle arbejdsopgaver udføres efter nogle bestemte forudsætninger og med et bestemt mål for øje. Når arbejdsopgaven er udført er det som afslutning naturligt at stille sig selv spørgsmålet "forløb arbejdsprocessen som forventet og nåede jeg mit mål?"

En bestyrelse bør også stille sig selv disse spørgsmål. En sådan selvevaluering kan være med til at sætte focus på ting, som kunne være gjort anderledes eller bedre. Det udvikler og styrker det enkelte bestyrelsesmedlems erfaring til gavn for den fremtidige ledelse af brugsen.

Vedlagte bilag opremser en række af de punkter, som efter vor opfattelse bør indgå i bestyrelsens selvevaluering.

#### Vedlagt:

- Skema til risikoafdækning i bestyrelsesarbejdet

## **BSK – BA – DLO**

- Bilag til brug for bestyrelsens selvevaluering  
JR 07.2009

## Risikoafdækning i bestyrelsesarbejdet

Hvorledes vurderes risikoen	lav risiko	middel risiko	høj risiko
<b>Markedsmæssige forhold</b>			
1) eksisterende eller kommende konkurrenter i nærområdet			
2) afhængighed af én eller flere store kunder			
3) faldende omsætning			
<b>Kapitaltilpasning</b>			
1) varebeholdning ikke afpasset til aktivitetsniveau			
2) anlægsaktiver ikke tilpasset aktivitetsniveau			
3) anlægsaktiviteter på vej mod teknisk/økonomisk forældelse			
<b>Ledelse</b>			
1) ledelsesmæssige problemer			
2) tab som følge af tab af nøglepersoner i brugsen			
3) personalet kan ikke tilpasses eventuelle ændringer i aktivitetsniveau uden væsentlige omkostninger			
<b>Finansielle forhold</b>			
1) nuværende eller kommende likviditetsproblemer			
2) kapitalberedskab uforsvarligt (likviditet og soliditet er ikke tilpasset virksomhedens drift)			
3) manglende refinansiering af større lån, der forfalder indenfor de nærmeste år			
4) udarbejdede budgetter er urealistiske			
5) bestyrelsen har ikke rettidig og tilstrækkelig information til at følge selskabets økonomiske udvikling			
<b>Fejl og besvigelser</b>			
1) fejl på grund af utilstrækkelig ledelsesovervågning eller svigt hos ledelsesmedlemmer			
2) fejl på grund af sløring af faktiske forhold omkring brugsen			
3) fejl på grund af problemer med fremskaffelse af regnskabsdokumentation (mangelfuld bogføring)			
4) fejl på grund af mangelfuld intern kontrol			
<b>Andet</b>			
1) miljømæssige forhold som kan true brugsens økonomi			

## **Bestyrelsens selvaluering**

### **Bestyrelsen**

1. afvikles bestyrelsesmøderne effektivt
2. er der focus på de reelle problemer
3. er der tilstrækkelig tid på bestyrelsesmøderne til at udveksle synspunkter og ideer

### **Information, som bestyrelsen modtager forud for bestyrelsesmødet**

- er informationen relevant
- er informationen passende, dvs. hverken for omfattende eller for sparsom
- er informationen ledsaget af tilstrækkelige kommentarer
- er informationen fremsendt i tilstrækkelig god tid

### **Kontrolfunktionen**

- modtager bestyrelsen tilstrækkelig information til at opfylde kontrolfunktionen (kapitalberedskab, formueforvaltning, forretningsgange og bogføring)
- modtager bestyrelsen rettidig og relevant information om væsentlige aktiviteter og tiltag fra uddeleren
- modtager bestyrelsen rettidig og relevant information fra revisoren

### **Samarbejde i bestyrelsen**

- er alle bestyrelsesmedlemmer velforberejede og deltager aktivt og effektivt i møderne
- arbejder de enkelte bestyrelsesmedlemmer godt sammen
- er bestyrelsens drøftelser åbne, og siger alle deres mening
- har alle bestyrelsesmedlemmer forståelse for brugsens forretning og strategi
- fokuserer alle bestyrelsesmedlemmer på brugsens forretningsmæssigt væsentligste problemstillinger
- tilføjer de enkelte bestyrelsesmedlemmer evt. forretningsmæssig erfaring og generel viden til bestyrelsens drøftelser

### **Samarbejde med uddeleren**

- er uddeleren i stand til at gennemføre den lagte strategi og handlingsplaner
- er brugsen organiseret fornuftigt henset til størrelse og aktiviteter
- udnytter uddeleren brugsens personale optimalt
- er der områder i brugsen, som forsømmes af uddeleren
- videregiver uddeleren positiv og negativ information rettidigt og i fuldt omfang
- giver bestyrelsen relevant og tilstrækkelig tilbagemelding til uddeleren om hans/hendes evne til at opfylde strategi og handlingsplaner