

Velkomstpakke for bestyrelsesformand og uddeler

1. juli 2010

Indhold

1. Beskrivelse af bestyrelsens opgaver, ansvar og pligter	3
2. Beskrivelse af samarbejdet mellem formand og uddeler/direktør	6
3. Forsikring af bestyrelsens ansvar og uddelerens ansvar	8
4. FDB's vedtægter og franchiseaftalen, vigtige områder	10
5. Adgangen til rådgivning	13
6. Brugsforeningens planlægningsproces og opfølgning	15
7. Oversigt over brugsforeningernes organisation	16
8. Forklaring til begreber og forkortelser i bevægelsen og kæderne	18
9. Tilbud om kursus for bestyrelsesformand og uddeler	19

Bilag

- Skabelon til handlingsplan og opfølgning
- Skabelon til forretningsorden
- Skabelon til ledelsesinstruks
- Eksempel på årsplan
- Eksempel på indholdsfortegnelse til bestyrelsesmappe
- Stillingsbeskrivelse for uddeler/direktør
- God ledelse i en brugsforening
- Risikoafdækning i en brugsforening
- Bestyrelsens selvevaluering

1. Beskrivelse af bestyrelsens opgaver, ansvar og pligter

I er som bestyrelse udpeget af generalforsamlingen til at være virksomhedens øverste ledelse. Med andre ord har ejerne bestemt at I skal sidde i bestyrelsen og føre tilsyn med og udvikle virksomheden, men også fungere som arbejdsgiver for uddeleren og virksomheden som helhed.

I kan derfor betragte det som jeres ansvar, at virksomheden bliver drevet forsvarligt og i henhold til lovgivningen, men også i henhold til jeres egne instrukser.

Der er i hvert fald tre opgaver som I skal varetage, og det er rollen som arbejdsgiver for uddeleren, kontrollant for at virksomheden kører som den skal og sparringspartner for uddeleren i forbindelse med udførelsen af jeres instrukser.

- **Arbejdsgiverrollen**

I er den øverste ledelse og derfor fastsætter I retningslinierne for hvordan virksomheden skal ledes og hvem der skal gøre det. I skal løbende vurdere uddelerens indsats og vurdere om han/hun gennemfører de instrukser som I har afgivet.

Det er jer, der er ansvarlige for at udforme ledelseskontrakten og betingelserne heri. Kontrakten skal både ses i sammenhæng med ledelsesinstruksen og bestyrelsens forretningsorden, se bilag, idet man skal sørge for at de ikke overlapper for meget, men at de i hvert fald er i overensstemmelse. Bestyrelsen bør gennemføre en evaluering af sig selv én gang om året, hvor man konkret ser på samarbejdet i bestyrelsen, de mål og planer man havde for året og i hvor stor grad de er gennemført og ikke mindst, hvordan de er gennemført.

Bestyrelsen skal også evaluere uddeleren og vurdere, hvorvidt planerne er ført ud i livet og om instrukserne afgivet løbende af bestyrelsen, er blevet gennemført.

Derudover kan man have en dialog mellem bestyrelse og uddeler om hvordan samarbejdet fungerer og hvordan bestyrelsen evt. kan bidrage til samarbejdet.

- **Kontrollant og tilsynsføreren**

I skal som bestyrelse stå til ansvar overfor generalforsamlingen og dermed jeres ejere. Derfor er det også jeres pligt, at tilse at virksomheden fungerer og at den styres på forsvarlig vis.

Når vi taler om styring taler vi både strategisk, økonomisk, finansielt og medarbejdermæssigt. Det er bestyrelsen der varetager den overordnede strategiske ledelse. Bestyrelserne kan og skal stille krav om indsigt i virksomhedens og ledelsens dispositioner. Der er ingen undskyldning for, at bestyrelsen ikke ved hvordan det går med driften og om der findes tilstrækkelig med kapital til at drive virksomheden. Det er bestyrelsens ansvar at sikre sig viden om dette. Ligeledes skal bestyrelsen sikre, at virksomheden er fornuftigt organiseret.

Helt konkret siger loven, at bestyrelsen skal:

- Sikre tilfredsstillende bogføring og regnskabsaflæggelse
- Sikre fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
- Modtage løbende nødvendige rapporter om foreningens finansielle forhold

BSK – BA – DLO

- Sikre at direktionen udøver sit hverv på behørig måde og efter bestyrelsens retningslinier
- Sikre at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder tilstrækkelig likviditet til at opfylde foreningens nuværende og fremtidige forpligtigelser efterhånden som de forfalder
- Sikre at selskabets ledelse til enhver tid vurderer den økonomiske situation og sikrer at kapitalberedskabet er forsvarligt.

Forretningsorden for bestyrelsen:

Der findes også nogle helt konkrete dokumenter I skal have på plads. Specielt er loven meget klar når det drejer sig om en forretningsorden for bestyrelsen. Den er i princippet bestyrelsens køreplan og interne regler. Loven fortæller at de som minimum skal indeholde følgende:

- Konstituering
- Arbejdsdeling mellem bestyrelse og ledelse
- Føring af bøger, protokoller
- Tilsyn med direktionen og den daglige ledelse
- Skriftlige og elektroniske møder
- Tavshedspligt
- Suppleanter
- Regnskabskontrol
- Underskrivelse af revisionsprotokol
- Sikring af grundlag for revision

Der er vedlagt et eksemplar af en forretningsorden for en brugsforening.

Instruks for ledelsen:

Derudover er det praktisk, at lave en instruks til ledelsen, som viser hvilke beføjelser uddeleren har uden at skulle spørge bestyrelsen om lov. Det vil i mange tilfælde lette arbejdet for uddeleren og for bestyrelsen. Instruksen skal supplere ansættelseskontrakten og skal derfor ikke være i modstrid med den eller overlape den.

Der er typisk tale om hvor mange penge uddeleren kan tillade sig at bruge ad gangen uden at spørge bestyrelsen om lov. F.eks. bygning af et nyt vindfang til kr. 250.000 eller køb af en ny fryser til kr. 50.000, hvis investeringerne er lagt i budgettet og besluttet af bestyrelsen og f.eks. kr. 10.000 hvis beløbet ikke er budgetteret.

Derudover kan man beskrive, hvordan og hvem der har ansvar for kontakten til diverse interessenter, bank, revisor, pressen, FDB m.fl. Så sikrer man sig hvem der har pligten til at tage initiativ og hvem der har retten til at udtale sig på foreningens vegne. Der er vedlagt et eksemplar af et forslag til instruks til ledelsen i en brugsforening.

BSK – BA – DLO

- Sparringspartneren

Rollen som sparringspartner overfor ledelsen er ikke givet på forhånd da den afhænger af kompetencerne som I har i bestyrelsen. Kan I tilføje viden og indsigt indenfor bestemte områder i virksomhedens drift og er I konstruktivt kritiske overfor ledelsens rapportering til bestyrelsen? Kompetencer er både et spørgsmål om faglig indsigt i områder som strategi, drift, økonomi, ledelse og organisering, finansiering, forsikring m.fl. Det kræver gensidig tillid mellem ledelse og bestyrelse, hvis man skal have en rolle som sparringspartner – i princippet begge veje. Først og fremmest gælder det om, at arbejdsdelingen skal være fuldstændig klar. Hvad er bestyrelsens opgaver og hvad er ledelsens opgaver? Se nedenfor. For at udfylde rollen som sparringspartner skal I derfor tilse, at de enkelte medlemmer af bestyrelsen har de fornødne kompetencer til at varetage rollen som sparringspartner på hver deres område.

Under alle omstændigheder kræver det mest af formanden, der typisk vil have tættere kontakt til ledelsen og derfor skal være klædt på til at varetage den daglige sparring med ledelsen. Her er det ikke kun faglige kompetencer, men også personlige kompetencer der er vigtige, så et samarbejde med ledelsen kan fungere, men også at man er en naturlig leder af bestyrelsen.

Typisk vil den årlige udvikling og tilpasning af strategien være opgaver som bestyrelsen skal varetage i samarbejde med ledelsen og her vil den samlede bestyrelse også skulle varetage en sparringspartnerrolle overfor ledelsen.

Hertil kommer vedtagelse af budgettet, som er slutresultatet efter at strategien er lagt og konsekvensen af handlingerne er indregnet.

2. Beskrivelse af samarbejdet mellem formand og uddeler/direktør

Roller og opgaver:

Samarbejdet mellem bestyrelsesformanden og uddeleren er afgørende for succes i driften af en brugsforening. Dette kan ikke erstatte en kompetent og handlekraftig bestyrelse eller uddelerens samarbejde med resten af bestyrelsen, men skal ses som den naturlige tandem, der driver virksomheden.

Udover reglerne for hvordan bestyrelsen skal arbejde, som står i vedtægterne og forretningsordnen for bestyrelsen, så er der tale om et praktisk samarbejde, hvor samtale og løbende kommunikation er afgørende. Set fra uddelerens synspunkt er det afgørende, at han/hun løbende kan få afklaret spørgsmål og fortolkninger af de beslutninger som bestyrelsen har taget.

Der er tale om et professionelt samarbejde, som baserer sig på tillid mellem formand og uddeler, men også på den nødvendige tillid mellem formanden og resten af bestyrelsen, der lægger mange praktiske beslutninger i hænderne på formanden. Det er vigtigt, at bestyrelsen hele tiden føler sig informeret om formandens og uddelerens beslutninger, således at den kan se, at beslutningerne er i tråd med bestyrelsens beslutninger.

Formandens opgaver:

I forretningsordnen for bestyrelsen kan man skrive, hvordan bestyrelsen skal fungere og hvordan formandens og de øvrige medlemmers opgaver kan defineres. Ser vi på formandens opgaver vil de typisk være følgende:

- Ledelse af bestyrelsen, hvilket indebærer at han/hun:
- Indsamler emner og udarbejder dagsorden til bestyrelsesmøderne
- Indkalder til bestyrelsesmøder
- Fordeler opgaver der skal udføres af bestyrelsen og uddeler
- Følger op på enkelte bestyrelsesmedlemmers opgaver
- Følger løbende op på uddelers aftalte opgaver
- Daglig sparring med uddeler om strategiske projekter og overordnet drift
- Tilse at bestyrelsen har alt relevant materiale til kontrol af virksomheden og den løbende vurdering af udviklingen i virksomheden.
- Tilse at bestyrelsen har de rette kompetencer
- Tilse at der sker evaluering af egen og bestyrelsens arbejde samt evaluering af uddelers arbejde
- Tilse, at uddeler har udarbejdet relevante oplæg til det årlige strategimøde
- Tilse at bestyrelsens årsplan (planlægning af møder og aktiviteter) er opdateret
- Tilse at der foreligger opdateret forretningsorden og instruks til ledelsen (se skabeloner)

Uddelerens opgaver vil typisk være:

- Ansættelse og afskedigelse af personale
- Organisering af personalet, udnævnelser, omplaceringer

BSK – BA – DLO

- Lønforhandlinger med personalet, der ikke er givet af overenskomster
- Lede og fordele arbejdet i forbindelse med styringen af den daglige drift
- Tilse at der tilkaldes rådgivere, såfremt det vurderes relevant
- Oplæg til strategimøder
- Retvisende rapportering til bestyrelsen
- Oplæg til budgetter
- Tilse at bogføring foregår efter lovgivningen og at en evt. formueforvaltning foregår betryggende
- Kontakt til bank, revisor og advokat
- Sørge for forsvarligt kapitalberedskab
- Sørge for forsvarlig risikostyring, herunder forsikring
- Udføre bestyrelsens beslutninger

Områder med fælles berøring mellem formand og uddeler/direktør:

Der er i princippet ingen grænser for hvilke områder der kan have fælles interesse for formanden og uddeleren/direktøren. Det kan i sig selv være svært at adskille, hvad der er afklaring af daglige spørgsmål eller sparring mellem de to.

Dialogen er det vigtigste, men også at der løbende skabes en afklaring af uddelers rammer, så uddeler kan vide hvad han/hun må og ikke må. Såfremt det ikke er beskrevet i forvejen. I praksis, vil det være en god idé som minimum at:

- aftale faste tidspunkter for møder
- aftale hvad uddeler skal informere formanden om
- aftale hvad formanden skal informere uddeleren om
- aftale indhold på bestyrelsesmøder og oplæg til dagsorden
- aftale konkrete rapporter til bestyrelsesmøder
- aftale oplæg til strategimøder

3. Forsikring af bestyrelsens ansvar og uddelerens ansvar

Som i en hver anden bestyrelse i dansk erhvervsliv, er en brugsforenings bestyrelse ansvarlig overfor loven. Man er derfor forpligtet til at følge lovgivningen, hvilket kræver at man også følger med i ændringer i lovgivningen. Man kan i nogle tilfælde blive erklæret ansvarlig for handlinger som man har foretaget i virksomheden og måske snarere handlinger som man ikke har foretaget og som har medført at andre har tabt penge. Vi har ikke nogen fortilfælde for erstatninger betalt af brugsforeninger, men loven og praksis er blevet strammere. Se også afsnit om bestyrelsesforsikring. Men der findes et eksempel på en sportsklub, der ansatte en træner uden at de havde råd til ham. Bestyrelsen blev dømt personligt ansvarlige og erstatningspligtige. Så vi kan ikke se bort fra at ansvaret binder os, personligt og økonomisk.

Vigtigst af alt for at undgå nogen former for ansvar er, at driften af virksomheden er forsvarlig og at man til en hver tid kan svare hvert sit. Det kræver ansvarlighed fra hele bestyrelsen samt en kompetent ledelse af virksomheden.

Hvis en brugsforening ikke har tilstrækkelig økonomi til at fortsætte som selvstændig juridisk enhed. I sådanne tilfælde er det bestyrelsens pligt, at lukke ned i tide eller forsøge at lave et samarbejde med en anden forening, der kan stå for driften.

Vi har både et ansvar overfor vores lokalsamfund, vores medarbejdere og ikke mindst vores ejere.

Brugsforeningerne har, via en forsikringsaftale med Coop Risk Management, fået en ansvarsforsikring, der dækker bestyrelsesmedlemmer og den daglige ledelse, herunder uddeleren og personer med ledelsesansvar i brugsforeningen.

Navnet på ansvarsforsikringen er "Ledelsesansvarsforsikring", hvilket igen understreger, at bestyrelsen og uddeler tilsammen udgør ledelsen af en brugsforening.

Dem der er sikret af forsikringen er enhver fysisk person, som er tidligere, nuværende eller kommende medlem af bestyrelsen og/eller den forretningsmæssig ledelse, samt enhver tidligere, nuværende eller kommende ansat i virksomheden, som vil kunne pådrage sig et personligt ledelsesansvar.

Forsikringselskabet betaler på vegne af sikrede enhver erstatning for formuetab som følge af personligt ledelsesansvar, herunder personligt ansvar for virksomhedens skat og gæld, som er en følge af krav, hvorved forstås:

- i. ethvert søgsmål eller retsskridt fremsat mod sikrede med påstand om erstatning,
- ii. enhver skriftlig meddelelse om at nogen, andre end virksomheden, har til hensigt at holde sikrede ansvarlig for formuetab,
- iii. en strafferetlig sigtelse mod sikrede,
- iv. en administrativ eller offentlig procedure rettet mod sikrede, civilretlig, strafferetlig, administrativ eller offentlig undersøgelse, granskning eller efterforskning af en sikret, når sikrede skriftligt er identificeret af en undersøgende myndighed som værende genstand for en procedure

BSK – BA – DLO

- v. en påstået ansvarspådragende handling eller undladelse i sikredes egenskab af bestyrelsesmedlem, forretningsmæssig leder eller anden sikret position i koncernen.

Forsikringen er tænkt til at dække forhold som ikke er forsætlige og som ikke involverer en personlig berigelse for dem der er forsikret.

Forsikringen er en puljeordning hvilket betyder, at alle brugsforeninger der er underlagt vores fælles forsikring er dækket. Den koster ca. kr. 500 kr. per forening om året og dækker op til kr. 10 mill. per forening, og max kr. kr. 100 mill per år.

Forsikringen forhandles og indgås sammen med de øvrige erhvervsforsikringer af Forsikringsudvalget som er repræsenteret af en person udpeget af hver kædeforening, SBK, LDK og DSM.

4. FDB's vedtægter og franchiseaftalen, vigtige områder

FDB's vedtægter:

Alle brugsforeninger er i dag medlem af FDB og som medlem er man forpligtet til at følge FDB's vedtagelser og handlingsplaner. Med andre ord, når FDB siger man skal gennemføre en bestemt ordning, så skal man gøre det.

Hvis man ikke følger FDB's vedtagelser kan man i værste tilfælde blive ekskluderet, alternativt, kan man melde sig ud. Hvis man melder sig ud eller bliver ekskluderet, mister man samtidig sin franchiseaftale med Coop. I princippet er alle brugsforeninger med franchiseaftale med Coop derfor med i FDB's fordelsordninger m.m.

Franchiseaftalen med Coop:

Alle foreninger har underskrevet en franchiseaftale med Coop om levering af varer, anvendelse af koncepter i Dagli'lokalbrugsen, Superbrugsen eller Kvickly. I dag kan brugsforeninger kun få franchiseaftaler med disse tre kæder.

Franchiseaftalen er et meget vigtigt dokument, som alle bestyrelsesmedlemmer og uddelere skal læse. Den skitserer hvordan den enkelte butik arbejder sammen med den respektive kæde og hvilke forhold som brugsforeningerne er med til at bestemme og hvilke forhold kæden og Coop bestemmer.

Den fortæller hvilke rettigheder og pligter den enkelte brugsforening som franchisehaver har i forhold til Coop og hvilke rettigheder og pligter som Coop har overfor en brugsforening med franchiseaftale. Den fortæller endvidere hvilke services Coop's kæder skal stille til rådighed.

Følgende opgaver og services skal leveres af kæden:

- fastsætte mål og strategier
- forretningsplaner for kæden
- fastsætte sortiment og priser
- central markedsføring og retningslinier for lokal markedsføring
- udarbejde budget og regnskab for kæden inkl. brf.
- overvåge butiksstandard, drift og økonomi i alle kædens butikker
- udarbejde planer for nye butikker, beliggenhed m.m.
- initiativ til bygning af nye butikker
- godkende nye butikker og større ændringer
- udvikle kædekonceptet
- overvåge konkurrencedygtighed hos leverandører af varer og services
- overvåge konkurrenter
- beslutte og iværksætte sanktioner ved brud på franchiseaftalen

BSK – BA – DLO

Der er etableret to organer som vi som franchisetagere er medlem af, nemlig Kæderådet (for hver af de tre kæder) og Det Tværgående Forretningsråd (samlet for alle).

Kæderådet:

Kæderådet består af repræsentanter for brugsforeningernes butikker og Coop's butikker fra hver kæde. D.v.s. at vi har tre kæderåd – ét for hver kæde, Superbrugsen, Dagli' Lokalbrugsen og Kvickly. Brugsforeningerne er repræsenteret af op til 6 medlemmer i h.h.v. Dagli'- og Superbrugsens kæderåd og 4 medlemmer i Kvicklykæderådet. Coop-kædens direktør er formand for kæderådet. Der er endvidere repræsentanter fra Coop's butikker i samme kæde.

Kæderådet kan træffe konkrete beslutninger der har forretningsmæssig konsekvens for brugsforeningerne og er dermed et magtfuldt organ med stor indflydelse for brugsforeningerne.

De vigtigste opgaver som brugsforeningernes repræsentanter skal godkende er:

- Frist for bygningsændringer og inventarændringer som krævet af konceptet
- Rammerne for sortimentet
- Markedsføringsplanen
- Markedsføringsbidraget til kæden
- Særlige åbningstider
- Indsatsområderne for fagkonsulenterne
- Programmer for rekruttering og uddannelse
- Uddannelsesbidrag

Det Tværgående Forretningsråd:

Dette råd er samarbejdsorganet for alle overordnede emner, der går på tværs af alle tre kæder. Organet er et såkaldt høringsorgan og kan som sådan ikke træffe beslutninger med konsekvens for brugsforeningerne.

DTF, som det kaldes i daglig tale, har op til 6 medlemmer fra Coop's ledelse og 6 medlemmer udpeget af brugsforeningerne. Det er de tre kædeforeninger, der udpeger brugsforeningernes repræsentanter i DTF. Hver kædeforening udpeger 2 personer som deltager i de ca. 4 årlige møder. Én gang om året deltager endvidere 6 ejerrepræsentanter – også udpeget af kædeforeningerne – til et møde, hvor Coop's overordnede strategi for det kommende år gennemgås.

Coop's adm. direktør er formand for rådet. Brugsforeningernes forretningsmæssige ledere, repræsenteret i DTF peger på en person i deres midte som talsmand for alle brugsforeninger i DTF.

I praksis har brugsforeningernes repræsentanter i DTF stor indflydelse på Coop og på brugsforeningernes rammevilkår som franchisetagere. Som franchisetager skal vi søge mest mulig indflydelse gennem samarbejde.

BSK – BA – DLO

Varesortiment:

Når vi snakker om hvilke varer vi skal have på hylderne er det i princippet Coop der bestemmer det, men vi har ret til at købe en mindre del af varerne udenom Coop, såfremt de er lokale eller dækker et lokalt behov i butikkerne. Der er enkelte undtagelser, men vi skal vise, at konkurrenten faktisk er i stand til at levere varen billigere og bedre end Coop kan.

Markedsføring:

Vi er forpligtede til at følge kædens løbende markedsføring og kampagner. Kæden laver en avis, der rundsendes til vore kunder og tilbudene skal vi kunne levere i vore butikker. Det begrænser dog ikke brugsforeningerne i at lave supplerende markedsføring.

Markedsføringsbudgettet er til forhandling hvert år og kæderådet beslutter omfang og omkostninger.

BSK – BA – DLO

5. Adgangen til rådgivning

Såvel Brugsforeningernes bagland som Coop's bagland yder gratis rådgivning til brugsforeningerne og selskaber der har franchiseaftale med Coop.

Fra Coop's side kan man få følgende typer af gratis rådgivning - uden at listen er udtømmende:

Kædekontorerne

- Salgsrådgivere og salgschefer er primære kontaktpersoner vedr. rådgivning
- Driftsrådgivning vedr. butiksdrift
- Ledelsesrådgivning overfor uddeler
- Rådgivning vedr. bestyrelsernes arbejde og samarbejde med ledelsen
- Sædvanlige låne- og banksager
- Assistance til langsigtet planlægning
- Assistance til budgettering
- PU-samtaler med uddelere
- Uddannelse af alle faggrupper

Coop Ejendomme

- Rådgivning vedr. byggerier, udvidelser, ændringer
- Byggestyring ved ovenstående
- Energibesparelser
- Andre bygge- og ejendomsspørgsmål
- Indretning af butikker (timepris, spørg salgschef/salgsrådgiver)

Fagspecialister

- Salgschefer/salgsrådgivere kan henvise til konkrete specialister i Coop's bagland hvis der er konkrete spørgsmål, herunder grønt, slagter, vin m.m.

Fra BSK, BA og DLO kan man få følgende typer af gratis rådgivning - uden at listen er udtømmende:

BSK

- Virksomhedens overordnede økonomi
- Langsigtet planlægning
- Specielle lånearrangementer
- Bestyrelsens arbejdsopgaver, pligter, ansvar og praktisk arbejde
- Fusioner og sammenlægninger og aktieselskaber

BA

- Varetage arbejdsgiverforholdet på vegne af brugsforeningerne
- Uoverensstemmelser vedr. overenskomsters forståelse og overholdelse
- Overenskomst med DLO
- Økonomisk støtte til kurser, efteruddannelser, rejser og lignende
- Uddannelse af nye uddelere og bestyrelsesmedlemmer
- Hjælp ved uddelers fratrædelse
- BLG (Brugsforeningernes Låne- og Garantifond)
- Feriehuse til medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer

DLO

- Aftaler vedr. ansættelse og fratrædelse,
- Løn- og arbejdsvilkår,
- Medlemsfordele

BSK – BA – DLO

- Branchemæssige forhold.
- Forhandle med og samarbejde med arbejdsgivere
- Overenskomstmæssige og andre aftaler

6. Brugsforeningens planlægningsproces og opfølgning

Samarbejdet mellem bestyrelsen og uddeleren er afgørende for at der laves en god plan. Men en langsigtet plan kommer ikke af sig selv. Der skal arbejdes for at få fælles fodslag i bestyrelsen og mellem bestyrelse og uddeler.

Som det blev nævnt under pkt. 1 og 2, så er det bestyrelsens ansvar at der udarbejdes en strategi eller langsigtet plan for virksomheden. Men det er uddelerens ansvar at komme med oplæg og gennemføre den.

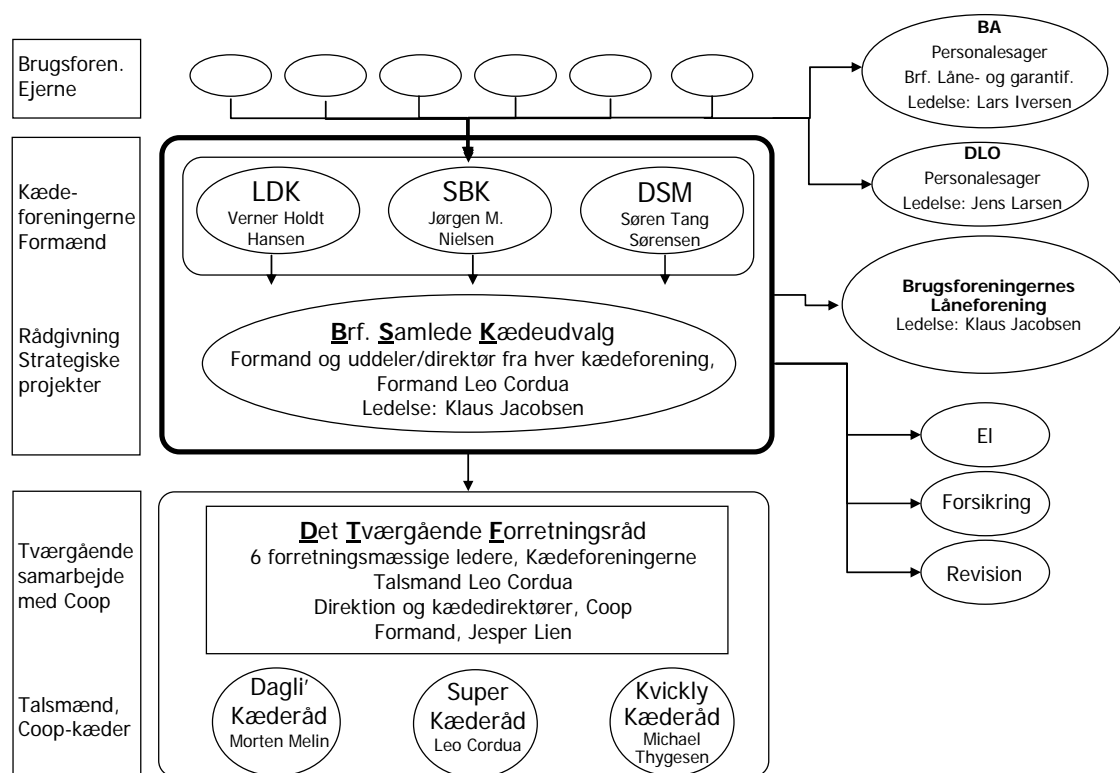
Når vi ser på hvordan en bestyrelse arbejder med sin udvikling, kan vi dele det op i en basis-del og en fremadrettet del.

Basis-delen består af at se på den historiske udvikling for regnskabet og andre nøgletal. Den fremadrettede del drejer sig om, at være aktivt søgende efter muligheder for vækst og indtjening. Det er her den langsigtede planlægning kommer ind.

I bilaget er skitseret såvel bestyrelsens som uddelerens rolle i planlægningsprocessen.

7. Oversigt over brugsforeningernes organisation

Nedenfor er beskrevet sammenhænge mellem brugsforeningerne, kædeforeningerne, kæderåd, Brugsforeningernes Samlede Kædeudvalg og DTF



De tre kædeforeninger

De tre kædeforeninger har til formål, at organisere alle brugsforeninger og andre franchisetagere og varetage såvel deres foreningsmæssige som forretningsmæssige interesser.

- **Lokal- og Dagli'brugsens Kædeforening, LDK**, består af næsten alle brugsforeningsejede Lokal- og Dagli'brugser – i øjeblikket 242 butikker. Hertil kommer 135 Coop ejede butikker. Butiksvareomsætningen var for brugsforeningerne i 2009 på kr. 3,1 mia., ekskl. moms. Kædeforeningens bestyrelse består af 12 personer, heraf 6 folkevalgte og 6 uddelere. Kontaktperson er formanden Verner Holdt Hansen, e-mail: verner@holdthansen.dk
- **Superbrugsens Kædeforening, SBK**, består af 141 butikker ejet af brugsforeningerne og 130 Coop-ejede butikker. Alle brugsforeningsejede er medlem af SBK. Butiksvareomsætningen var i 2009 på 6,5 mia. for brugsforeningerne. Kædeforeningens bestyrelse består af 12 personer. Kontaktperson er formanden Jørgen Møller Nielsen, e-mail: jmoeller@nielsen.mail.dk
- **DobbeltSupermarkedernes Brancheorganisation, DSM**, består af 14 foreninger, der driver en Kvickly. Der er 67 Coop-ejede Kvickly'er. Butiksvareomsætningen var i 2009 på 1,8 mia. for brugsforeningerne. Kædeforeningens bestyrelse (landsråd) består af 4

BSK – BA – DLO

personer, der alle er ejerrepræsentanter. Kontaktperson er formanden Søren Tang Sørensen, e-mail: sts@aofsyd.dk

Brugsforeningernes Samlede Kædeudvalg:

- Til at varetage samarbejdet mellem de tre kædeforeninger, etablerede man i 2005 et samlet udvalg, kaldet Brugsforeningernes Samlede Kædeudvalg, **BSK**, der varetager opgaver af tværgående strategisk, økonomisk og finansiel karakter samt løser opgaver for de enkelte brugsforeninger af foreningsmæssig og forretningsmæssig karakter. Klaus Jacobsen leder denne rådgivning, mail: klaus.jacobsen@coop.dk. Udvalget med 6 medlemmer, består af formændene samt de forretningsmæssige ledere fra hver af de tre kædeforeninger. Leo Cordua er formand, mail: leo.cordua@superbrugsen.dk.

Det Tværgående Forretningsråd:

- Franchiseaftalen definerer, at der skal sidde 6 repræsentanter for brugsforeningerne. Disse 6 repræsentanter svarer til kæderådenes tre talsmænd samt et yderligere medlem fra hvert kæderåd udpeget af disse. De yderligere medlemmer af **DTF** er fra SBK, Torben Frandsen, Hadsund. Fra LDK, Edi Frederiksen, Harndrup. Fra DSM, Per Sørensen, Tønder. Brugsforeningernes talsmænd fra kæderådene vælger en person som er talsmand for alle brugsforeninger. Leo Cordua, Asnæs, er talsmand. Derudover deltager formænd og næstformænd fra de tre kædeforeninger 1-2 gang årligt.

Brugsforeningernes Låneforening a.m.b.a.

- Virksomheden blev etableret i 2007 ved at de tre kædeforeningers generalforsamlinger vedtog, at etablere Låneforeningen. Den kan i alt udlåne op til kr. 200 mill. og maksimalt 2 % af medlemmernes butiksvareomsætning. Bestyrelsen for Låneforeningen udpeges af de tre kædeforeninger og består af 3 personer fra SBK, 2 personer fra LDK og 2 personer fra DSM. Hans Larsen fra Fensmark er formand for bestyrelsen, mail: hans.larsen@superbrugsen.dk og Niels Kristoffersen fra Breum, mail: niels_k@os.dk, er næstformand. Klaus Jacobsen, mail: klaus.jacobsen@coop.dk er direktør for virksomheden.

Brugsforeningernes Arbejdsgiverforening

- **BA** er brugsforeningernes personalepolitiske organisation, der håndterer personalesager samt forhandler overenskomster for uddelere samt butikspersonale. Derudover arrangerer BA kurser for bestyrelsesmedlemmer og nye uddelere. Man er sekretariat for BLG og ligeledes for BA's feriefond. Bestyrelsen består af 7 personer. Formand er Ole Kjærgaard fra Hals, mail: ok-kultur@Aalborg.dk, næstformand er Irene Nielsen fra Allerød, mail: isn@mail.dk og Lars Iversen er direktør for virksomheden, mail er ba@ba.dk

Danmarks Leder Organisation

- **DLO** organiserer de forretningsmæssige ledere, ledende medarbejdere og funktionærer i særligt betroede stillinger, som er ansat i brugsforeninger og Coop-ejede butikker, Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'- og Lokal Brugsen samt andels-grovvareforeninger. Disse medlemmer er organiseret i en af følgende grupper: Danmarks Uddelerforening, der organiserer uddelere og varehuschefer samt ledende medarbejdere fra andelsgrovvareforeninger. Butiks Funktionærene, der organiserer

BSK – BA – DLO

ledende medarbejdere og funktionærer i særligt betroede stillinger. Jens Larsen er
forretningsfører for organisationen, mail: jl@d-l-o.dk

8. Forklaring til begreber og forkortelser i bevægelsen og kæderne

Coop-kæder:

- Dagli'Lokalbrugsen er Coop's kæde for alle Dagli'brugsen og Lokalbrugsen, inkl. brugsforeningernes butikker.
- Superbrugsen er Coop's kæde for alle Superbrugser, inkl. brugsforeningernes butikker.
- Kvickly er Coop's kæde for alle Kvickly'er, inkl. brugsforeningernes butikker.

Samarbejdsorganer med Coop:

- DTE, Det Tværgående Forretningsråd, se punktet ovenfor
- Kæderåd, samarbejdsorgan mellem brf. Og Coop for hver kæde

Brugsforeningernes bagland:

- Kædeforening, samling af brugsforeninger, der driver et koncept indenfor Dagli'brugsen, Lokalbrugsen, Superbrugsen eller Kvickly
- LDK, Lokal- og Dagli'brugsens Kædeforening
- SBK, Superbrugsens Kædeforening
- DSM, Dobbeltsupermarkedernes Brancheorganisation, d.v.s. brugsforeningsejede Kvickly'er.
- BSK, Brugsforeningernes Samlede Kædeudvalg, samarbejdsorgan for de tre kædeforeninger, strategiske projekter på tværs af kædeforeninger
- DTE, Det Tværgående Forretningsråd, overordnet samarbejdsorgan overfor Coop
- Brugsforeningernes Låneforening, kædeforeningernes og deres medlemmers låneforening. Udlån op til kr. 200. mill.
- BA, Brugsforeningernes Arbejdsgiverforening, brugsforeningernes personaleorganisation
- BLG, Brugsforeningernes Låne- og Gartantifond
- DLO, Danmarks Lederorganisation, organiserer uddelere, direktører og butiksfunktionærer i brugsforeningerne.

9. Tilbud om kursus for bestyrelsesformand og uddeler.

I samarbejde med BA og Coop, vil BSK afholde et kursus for formand og uddeler.

- Hvem bør deltage?
 - Alle foreningers formænd og uddelere, der gerne vil inspireres til at få udviklet deres samarbejde og samtidig få erfaringer med hjem fra andre foreningers måde at arbejde på.
- Indholdet af kurset
 - Kurset vil gennemgå bestyrelsens ansvar og pligter og specielt arbejdsdelingen med uddeleren. Kurset giver gode råd om det praktiske samarbejde og hvordan man kan sikre, at man får snakket om de væsentligste ting, samtidig med at man får planlagt året.
- Hvad får man med hjem?
 - Formand og uddeler vil få en mulighed for at arbejde sig tættere ind på hinanden og få snakket med andre formænd og uddelere om deres praktiske erfaringer med hvad der virker – og ikke virker.
 - Konkrete redskaber til at fordele arbejdet derhjemme på en hensigtsmæssig måde og indsigt i hvad loven siger og hvad det betyder for en brugsforening.

BA udbyder følgende kurser:

1. Kursus for nyere uddelere i Brugsforeninger.

Kurset holdes i samarbejde med COOP og varer 2x2 dage. Formanden indbydes til at deltage på 2 dagen på modul 2. Indholdet er gennemgang af alle de discipliner, som en uddeler i en Brugsforening skal kunne, for at kunne være leder af en selvstændig juridisk enhed, som en Brugsforening er. Tilmelding sker via BA ba@ba.dk hhv. Lars Iversen 33248135 / 20298882 eller via Carsten Meinert i COOP på telefon direkte 61633927. Deltagelse betales over den uddannelsespulje som hver butik betaler til.

2. Kursus for nyere folkevalgte i Brugsforeninger

Kurset holdes af BA og afvikles på Severin kursuscenter i Middelfart. Kurset varer fra fredag kl. 15 til lørdag kl. 15.00 og holdes 2 gange om året forår og efterår. Der deltager som regel en medarbejder fra FDB som medunderviser. Indholdet er en grundig gennemgang af de emne områder som et bestyrelsesmedlem skal indsigt i for at have et godt overblik over pligter og opgaver som medlem af bestyrelsen af en Brugsforening – der er en selvstændig juridisk enhed. Tilmelding sker bedst via BA's mail ba@ba.dk hhv. telefon 33248135 – Lisbeth Bonke Thøgersen eller uden for åbningstid på mobilnr. 20298882

3. Kursus for hele bestyrelser.

Kurset varer fra fredag kl. 15.00 til lørdag kl. 15.00 og afvikles på et sted tæt på de Brugsforeninger som har tilmeldt sig. Kurset holdes efter behov, men gennemførers mindst 'en gang hvert efterår. Underviser er BA's direktør i samarbejde med ekstern konsulent og der er indlæg fra erfaren erhvervs advokat omkring alle de opgaver som en bestyrelse har. Indholdet er en gennemgang af alle de opgaver som en bestyrelse samlet har og med fokus

BSK – BA – DLO

på samarbejde og udvikling af foreningen samt styring af bestyrelsesarbejdet. Tilmelding sker bedst via BA's mail ba@ba.dk hhv. telefon 33248135 – Lisbeth Bonke Thøgersen eller uden for åbningstid på mobilnr. 20298882. Til delvis dækning af udgifter til ophold, undervisere mv. betaler hver deltagende forening 10.000 kr. og de resterende udgifter afholdes af BA.

4. "På vej Hjem" kurserne.

"På vej hjem kurserne" holdes lokalt, enten i et lokale i en af de arrangerende butikker eller i forsamlingshus eller lignende. De starter typisk kl. 18.30 og slutter kl. 21.30. Deltagerne er medlemmerne i 3-4 bestyrelser som går sammen om at finde et sted og aftale tidspunkt indbyrdes, samt med BA (se neden for). "På vej hjem Kurserne" afholdes helt efter behov. Indholdet er at der gives et overblik over de vigtigste emner som et bestyrelsesmedlem skal have indsigt i for at have et overblik over bestyrelses arbejdet i en Brugsforening – der er en selvstændig juridisk enhed. Tilmelding sker bedst via BA's mail ba@ba.dk hhv. telefon 33248135 – Lisbeth Bonke Thøgersen eller uden for åbningstid på mobilnr. 20298882. De eneste udgifter der er, er dem der er til forplejning og / eller lokaleleje. Disse fordeles som regel mellem de deltagende foreninger, i forhold til hvor mange der har deltaget fra hver bestyrelse. De resterende udgifter afholdes af BA. Krav til lokalet er, at der er et lærred eller en hvid væg. BA kommer med AV udstyr og materialer.