

# Bolagstyrning och företagsansvar



**2023 präglades av spännande framsteg och betydelsefulla prestationer för Beijer Ref. Försäljningen uppgick till 32 miljarder kronor, vilket motsvarar en imponerande ökning med 42 procent jämfört med 2022. EBITA-marginalen, exklusive jämförelsestörande poster, uppgick till 10,6 procent, motsvarande marginal 2022 var 9,8 procent. Bolagets ambitiösa hållbarhetsmål fortsatte att vara ett viktigt fokus under året och i november godkändes Beijer Refs klimatmål av Science Based Targets initiative (SBTi), vilket markerade ett viktigt åtagande för koncernen att fortsätta delta i klimatomställningen och bidra till en grönare framtid.**

Ett balanserat fokus på bolagets långa och kortsiktiga mål är en central del av styrelsens arbete. Under året har vi gjort goda framsteg inom flera av våra mål.

Koncernens geografiska närvaro utökades genom 15 förvärv, där varje förvärv bidrog med värdefulla synergier och ytterligare stärkte Beijer Refs decentraliserade affärsmodell. Den 20 januari slutfördes det signifikanta förvärvet av det nordamerikanska HVAC-bolaget Heritage Distribution. Den nordamerikanska marknaden präglas av en betydande fragmentering samtidigt som regulatoriska initiativ driver på övergången mot elektrifiering och energieffektivitet. Denna kombination skapar stora möjligheter för Beijer Ref. Heritage tillför en mycket kompetent ledningsgrupp som har integrerats väl.

Samarbetet mellan styrelsen och ledningen har fortsatt att vara mycket positivt under året. Tillsammans har vi utvärderat olika strategiska val och projekt samt identifierat både möjligheter och risker. En av styrkorna i Beijer Refs decentraliserade affärsmodell är dess förmåga att med snabbhet och flexibilitet effektivt anpassa sig efter lokala förändringar. I en mycket föränderlig omvärld är detta ytterst värdefullt.

Hållbarhet är en central del av Beijer Refs affärsstrategi och det är glädjande att se att verksamhetens OEM-försäljning haft en sådan stark tillväxt. Målet för 2025 är att 50 procent av Beijer Refs totala OEM-försäljning ska bestå av produkter med lågt GWP-värde (lägre än 150). Detta mål visar på verksamhetens engagemang för miljön och vår ambition att bidra till en hållbar framtid.

Vid Beijer Refs kapitalmarknadsdag den 30 november introducerades företagets nya finansiella mål. Styrelsen anser att dessa nya mål bättre återspeglar de positiva framtidsutsikterna vi ser för verksamhetens tillväxt. Vidare bidrar de finansiella målen till en ökad transparens gentemot marknaden och hjälper vår breda aktieägarbas att bättre förstå verksamhetens affärsmodell.

Jag vill rikta ett stort tack till mina kollegor, både i styrelsen, ledningsgruppen och genom hela verksamheten, för deras engagemang och värdefulla bidrag. Deras dialoger och idéer har berikat vårt samarbete och hjälpt oss att fortsätta utveckla Beijer Ref och dess unika kultur.

**Kate Swann**  
Styrelsens ordförande

## Bolagsstyrning och företagsansvar

Beijer Ref tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2023 års bolagsstyrningsrapport. Granskning av bolagsstyrningsrapporten i enlighet med RevR 16 har utförts av bolagets revisor.

Valberedningens sammansättning avviker från reglerna i Svensk kod för bolagsstyrning beträffande punkt 2.3 och 2.4 i koden på så vis att antalet styrelseledamöter som ingår i valberedningen är en majoritet av valberedningens ledamöter liksom att fler än en av dessa är beroende i förhållande till bolagets större aktieägare. Sammansättningen har gjorts för att ta tillvara de största aktieägarnas intresse i enlighet med valberedningens instruktionerna fastställda av årsstämman.

## Extra bolagsstämma 2023

Extra bolagsstämma hölls den 17 februari 2023. Bolagsstämman beslutade, i enlighet med styrelsens förslag, om ändring i bolagsordningen beträffande gränserna för lägsta och högsta aktiekapitalet samt antalet aktier. Syftet med ändringarna var att anpassa gränserna för att möjliggöra den planerade företrädesemissionen. Vidare beslutade bolagsstämman, i enlighet med styrelsens förslag, att bemyndiga styrelsen att under tiden fram till bolagets årsstämma 2023, fatta beslut om nyemission av aktier av serie B med företrädesrätt för bolagets aktieägare, motsvarande en emissionslikvid om cirka 14 000 000 000 kronor inom aktiekapitalets gränser. Syftet med bemyndigandet var att återbetala den bryggfacilitet som finansierade bolagets förvärv av Heritage Distribution i USA samt att finansiera emissionsrelaterade kostnader.

## Aktieägarinflytande genom årsstämma

Aktieägarnas inflytande utövas genom deltagande på årsstämman som är Beijer Refs högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor, samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition beträffande bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och CEO. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättande och arbete, samt beslutar om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för CEO och övriga ledande befattningshavare.

Årsstämman 2023 ägde rum den 25 april 2023 i Malmö. Aktieägare kunde utöva sin rösträtt både genom fysiskt deltagande på stämmans samt ge-

nom poströstning i enlighet med föreskrifterna i Beijer Refs bolagsordning. Totalt var det 517 företrädade aktieägare vid stämman genom personlig närvaro, ombud, biträden eller registrerade poströstningar, samtliga registrerade som närvarande vid stämman. Dessa representerade cirka 79,6 procent (79,1) av de totala rösterna. Tre aktieägare; EQT, Joen Magnusson och Per Bertland representerade tillsammans 62,2 procent av rösterna företrädade på stämman. Till stämmans ordförande valdes advokaten Madeleine Rydberger. Samtliga styrelseledamöter valda av stämman fanns tillgängliga.

**Fullständigt protokoll finns på Beijer Refs hemsida. Stämman fattade bland annat beslut om:**

- Utdelning i enlighet med styrelsen och verkställande direktörens förslag om 0,94 kronor per aktie för räkenskapsåret 2022, motsvarande 476 699 780,44 kronor.
- Omval av styrelseledamöter: Albert Gustafsson, Frida Norrbom Sams, Joen Magnusson, Kate Swann, Kerstin Lindvall, Nathalie Delbreuve, Per Bertland och William Striebe. Till styrelsens ordförande omvaldes Kate Swann.
- Fastställande av ersättning till styrelsen och revisor.
- Principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för CEO och övriga ledande befattningshavare.
- Fastställande av resultat- och balansräkningar.
- Styrelsens förslag till beslut om bemyndigande för styrelsen att besluta om nyemission inom angivna ramar, för att kunna fullfölja bolagets förvärvsstrategi.
- Implementering av långsiktigt aktiebaserat incitamentsprogram.
- Val av Deloitte AB som bolagets revisor under 2023 med Richard Peters som huvudansvarig revisor.
- Ansvarsfrihet för styrelsen och CEO.

- Beijer Refs årsstämma 2024 hålls den 23 april i Malmö. För ytterligare information om nästa årsstämma, se sidan 113 i denna årsredovisning.
- EQT Group, Joen Magnusson (familj och bolag) och Per Bertland (familj och bolag) innehar var och en mer än 10% av rösterna i bolaget. För vidare information om aktien och aktieinnehav se sidorna 28-31 samt bolagets hemsida.

**Valberedning**

Valberedningen representerar bolagets aktieägare och nominerar styrelseledamöter och revisorer samt föreslår arvode till dessa.

**Valberedningen inför årsstämman 2024**

Valberedningen utsågs i oktober 2023 och skall enligt instruktioner som fastställts av årsstämman bestå av fem ledamöter inklusive Beijer Refs styrelseordförande. Ledamöterna utsågs bland bolagets fyra till röstetalet största aktieägarna i enlighet med gällande instruktioner och består av: Juho Frilander (EQT Partners), Joen Magnusson (eget och närstående innehav, ledamot i Beijer Refs styrelse, Per Bertland (eget och närståendes innehav, ledamot i Beijer Refs styrelse), Patricia Hedelius (AMF Tjänstepension och Fonder) samt styrelseordförande i Beijer Refs styrelse, Kate Swann. Juho Frilander utsågs till valberedningens ordförande. 2024 års valberedning har haft 3 (6) möten. Valberedningen har bedrivit sitt arbete genom att utvärdera styrelsens arbete, sammansättning och kompetens och den mångfaldspolicy som tillämpas av valberedningen är punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning.

En rapport om valberedningens arbete lämnades i valberedningens motiverande yttrande som offentliggjordes inför årsstämman 2023. Ytterligare information om valberedningen och dess arbete finns på koncernens hemsida: [www.beijerref.com](http://www.beijerref.com).

**Förslag till årsstämman 2024**

**Valberedningen har arbetat fram nedanstående förslag att föreläggas årsstämman 2024 för beslut: Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman:**

- Omval av styrelseledamöterna: Kate Swann, Albert Gustafsson, Joen Magnusson, Per Bertland, Frida Norrbom Sams, Nathalie Delbreuve, William Striebe och Kerstin Lindvall.
- Omval av Kate Swann som styrelsens ordförande.
- Omval av Deloitte AB som bolagets revisor under 2024.

**Styrelse**

Styrelsen har det övergripande ansvaret för Beijer Refs organisation och förvaltning. Styrelsen ska enligt bolagsordningen utgöras av lägst 4 och högst 8 ledamöter med eller utan suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

**Ordförandes ansvar**

Ordföranden ansvarar för att styrelsearbetet är väl organiserat, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden följer verksamheten i dialog med CEO. Hon ansvarar för att övriga styrelseledamöter får den information och dokumentation som är nödvändig för hög kvalitet i diskussion och beslut, samt kontrollerar att styrelsens beslut verkställs.

**Styrelsens sammansättning 2023**

Beijer Refs styrelse bestod av åtta ledamöter, valda av bolagsstämma. CEO, CFO och General Counsel deltar vid samtliga styrelsemöten och andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov som föredragande av särskilda frågor. För ytterligare information om styrelseledamöterna, se sidorna 49-50 samt not 6.

**Styrelsens oberoende**

Styrelsens bedömning, som delas av valberedningen, rörande ledamöternas beroendeställning i förhållande till Beijer Ref och aktieägarna, framgår på sidorna 49-50. Som framgår uppfyller Beijer Ref Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämmovalda ledamöterna är oberoende i förhållande till Beijer Ref och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till Beijer Refs större aktieägare.

**Styrelsens arbete 2023**

Beijer Refs styrelse har under 2023 haft totalt 13 sammanträden. Vid varje

ordinarie styrelsemöte behandlas bland annat företagets ekonomiska och finansiella ställning samt investeringsverksamheten. Arbetet under 2023 har i stor utsträckning fokuserats till frågor kring strategi och fortsatt expansion genom förvärv samt ökad lönsamhet. Bolagets revisor har haft möte med styrelsen utan ledningens närvaro under året. Mellan styrelsemötena har ett stort antal kontakter ägt rum mellan bolaget, dess ordförande och övriga styrelseledamöter. Ledamöterna har löpande tillställts skriftlig information beträffande bolagets verksamhet, ekonomiska och finansiella ställning samt annan information av betydelse för detsamma. De åtgärder styrelsen vidtagit för att följa upp att den interna kontrollen i samband med finansiella rapporteringen och att rapporteringen till styrelsen fungerar, inkluderar att begära fördjupad information inom vissa områden, fördjupa diskussioner med delar ur koncernledningen samt begära beskrivningar av den interna kontrollens beståndsdelar som fastställs vid konstituerande styrelsemöte efter årsstämman.

Styrelsen fastställer vid samma tidpunkt Instruktioner för verkställande direktören. Samtliga ledamöter har närvarat vid samtliga styrelsemöten, som har hållits både digitalt och fysiskt under året.

**Utvärdering av styrelsens ledamöter och verkställande direktören 2023**  
Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete inklusive enskilda ledamöters insatser. Detta sker genom en årlig, strukturerad utvärdering med efterföljande diskussioner i styrelsen där det sammanställda resultatet från enkäten, inklusive kommentarer som lämnats, presenteras genom att för varje fråga återge enskilda svar samt medel och standardavvikelse. Under 2023 har utvärderingen skett genom en webbaserad styrelseutvärdering där styrelsens ledamöter individuellt och anonymt tar ställning till påståenden avseende styrelsen som helhet, styrelsens ordförande, CEO:s arbete i styrelsen samt den egna arbetsinsatsen. Utvärderingen fokuserar bland annat på förbättring av styrelsens effektivitet och fokusområden samt behov av specifik kompetens och arbetsformer.

I valberedningen har resultatet av styrelseutvärderingen presenterats. Vidare har valberedningen intervjuat enskilda styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar, i tillägg till ovanstående årliga styrelse- och CEO-utvärdering, fortlopande verkställande direktörens arbete genom att följa verksamhet-

ens utveckling mot de uppsatta målen.

**Styrelsens utskott**  
Styrelsen har under 2023 haft ett revisionsutskott bestående av Nathalie Delbreuve (ordförande), Frida Norrbom Sams och Albert Gustafsson. Revisionsutskottet sammanträdde 6 (4) gånger under 2023. Albert var frånvarande vid ett av sammanträdena, i övrigt har samtliga ledmöter varit närvarande vid samtliga sammanträden som har hållits både digitalt och fysiskt under året.

**Arbetet har främst fokuserats på:**

- Aktuella och nya redovisningsfrågor.
- Genomgång av delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning.
- Genomgång av rapporter från Beijer Refs revisor inklusive revisorns revisionsplan samt uppföljning av revisionsarvode.
- Biträde vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval.
- Genomgång av rutiner och arbetsplan för utskottets arbete.
- Säkerställande att policyer finns och regler efterlevs.
- Uppföljning och avrapportering av bolagets skattesituation och skatte-revisioner.
- IT-relaterade säkerhetsfrågor.
- Genomgång av Beijer Refs riskanalys.

Styrelsen har under 2023 haft ett ersättningsutskott bestående av Kate Swann och Albert Gustafsson. CEO och EVP HR and Communications deltar vid dessa möten som föredragande. Ersättningsutskottet sammanträdde 3 (4) gånger under 2023. Samtliga ledamöter har närvarat vid samtliga sammanträden, som har hållits digitalt under året. Frågor bereds

under årets första styrelsemöte och beslutas vid det styrelsemöte som hålls i samband med årsstämman.

**Ersättningsutskottet har bland annat till uppgift att följa och utvärdera:**

- Tillämpningen av bolagets riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.
- Samtliga program för rörliga ersättningar för bolagsledningen.
- Rekommendera långsiktiga incitamentsprogram.

**Externa revisorer**  
Årsstämman utser den externa revisorn. Beijer Refs revisor är revisionsfirman Deloitte AB, med auktoriserade revisorn Richard Peters som huvudansvarig. Deloitte AB är av årsstämman 2023 valda som Beijer Refs revisor för en period fram till årsstämman 2024.

Deloitte AB har under året utfört översiktlig granskning av bolagets finansiella delårsrapport för perioden den 1 januari 2023 till och med den 30 september 2023 i enlighet med International Standard on Review Engagements ISRE 2410.

**Internrevision**  
En begränsad internkontrollfunktion finns. Funktionen har genomfört en riskkartläggning, tagit fram fokusområden samt genomfört en självskattning procedur med koncernens bolag. En fullt utbyggd internrevisionsfunktion finns inte i Beijer Ref-koncernen. Styrelsen i Beijer Ref AB har i enlighet med reglerna i Svensk Kod för Bolagsstyrning tagit ställning till behovet av en speciell internrevisionsfunktion. Styrelsen har funnit att det i nuläget inte finns behov för denna organisation inom Beijer Ref-koncernen. Bakgrund till ställningstagandet är bolagets riskbild samt de kontrollfunktioner och kontrollaktiviteter som finns inbyggda i bolagets struktur, såsom aktivt arbetande styrelser i samtliga bolag, hög grad av närvaro från lokala ledningar och styrelserepresentation från ledning på nivån ovanför etc. Beijer Ref har definierat intern kontroll som en process som påverkas av styrelsen, revisionsutskottet, CEO, koncernledningen och övriga medar-

betare och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att Beijer Refs mål uppnås vad gäller: ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig rapportering och efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar. Intern kontroll-processen baseras på kontrollmiljön som skapar disciplin och ger en struktur för komponenterna i processen – riskbedömning, kontrollstrukturer samt uppföljning. För information om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen, se vidare under avsnittet Intern kontroll. För information om riskhantering, se sidorna 60-61.

**CEO och koncernledning**

Christopher Norbye tillträdde som CEO och koncernchef för Beijer Ref-koncernen den 30 augusti 2021. CEO tillika koncernchef leder löpan-de Beijer Refs verksamhet och bistås av en koncernledning bestående av chefer för affärsverksamhet, inköp, IT, företagsförvärv, HR, kommunikation, hållbarhet och ekonomistab/juridik. Vid utgången av 2023 bestod koncern-ledningen inklusive CEO av 9 personer. CFO Ulf Berghult efterträdde av Joel Davidsson under oktober 2023. För ytterligare information om koncernledningen, se sidorna 51-52.

**Ersättning till ledande befattningshavare**

Målsättningen med Beijer Refs ersättningspolicy för ledande befattnings-havare är att erbjuda konkurrenskraftig och marknadsmässig ersättning, så att kompetenta och skickliga medarbetare kan attraheras, motiveras och behållas. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning. Riktlinjerna tillämpas på er-sättningar som avtalas och förändringar som görs i redan avtalade ersätt-ningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2023. Styrelsen, i egenskap av bolagets ersättningsutskott, ska bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontanterersättning. Ersättningen skall bestå av fast lön, rörlig kontanterersättning, pensionsförmåner samt övriga ersättningar. Den rörliga kontanterersättningen ska baseras på förutbestämda, värde-finierade och mätbara finansiella och icke-finansiella mål för koncernen respektive på grupp- och individnivå så som omsättningstillväxt, vinsttill-växt, rörelsekapitalsutveckling och, avseende de icke finansiella målen, kopplas till tydliga funktionella mål och/eller hållbarhetsmål. Viktningen mellan respektive satta mål ska ske så att tyngst vikt läggs på vinsttillväxt. De icke-finansiella målen får maximalt uppgå till 20 procent av den totala rörliga kontanterersättningen. Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontanterersättning ska kunna mätas under en period om ett år. CEO erhål-

ler ett maximalt belopp motsvarande 100 procent av en årslön och övriga ledande befattningshavare i koncernledningen erhåller maximalt ett belopp motsvarande 75 procent av en årslön. Styrelsen ska ha möjlighet att enligt lag eller avtal helt eller delvis återkräva rörlig ersättning som utbetalats på felaktiga grunder.

Ledande befattningshavares pensionsförmåner, innefattande sjukförsäk-ringsförmåner, är avgiftsbestämda. Till CEO avsätts ett belopp som mot-svarar högst 30 procent av den fasta årliga lönen och till övriga ledande befattningshavare avsätts ett belopp som motsvarar högst 25 procent av den fasta årliga lönen.

Övriga förmåner får innefatta sjukvårdsförsäkring och bilförmån, dessa ska inte utgöra en väsentlig del av den totala ersättningen. Extraordinär ersättning kan utgå som engångsarrangemang vid särskilda omständig-heter i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande ett års fast lön. För ledande be-fattningshavare utanför Sverige, vars anställningsförhållanden lyder under andra regler än svenska, kan andra villkor gälla till följd av lagstiftning eller marknadspraxis och anpassning får därmed ske.

Avgångsvederlag och fast lön under uppsägningstid utgår till CEO med högst 24 månaders fast lön och till övriga ledande befattningshavare med högst 12 månaders fast lön. Ledande befattningshavare kan säga upp sig med en uppsägningstid om sex månader. Egen uppsägning från befattningshavarens sida utlöser inget avgångsvederlag. Därutöver kan ersättning för eventuellt åtagande om konkurrensbegränsning utgå. Sådan ersättning ska kompensera för eventuellt inkomstbortfall och ska endast utgå i den utsträckning som den tidigare befattningshavaren saknar rätt till avgångsvederlag för motsvarande tidsperiod.

Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte CEO eller andra personer i koncernledningen, i den mån de berörs av frågorna. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtmins-tone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman.

Styrelsen får besluta att tillfälligt frångå dessa riktlinjer helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet,

eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. För mer detaljerad information angående ersättningsriktlinjer, se vidare i not 6 i denna årsredovisning.

**Ytterligare information om bolagsstyrning finner ni på Beijer Refs hemsida [www.beijerref.com](http://www.beijerref.com). Där finns bland annat följande information:**

- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter
- Kallelse till årsstämman
- Protokoll
- Kvartalsrapporter

**Intern kontroll**

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebo-lagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar till att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen i form av kvartals-rapporter, årsredovisningar och bokslutskommunikéer och att den exter-na finansiella rapporteringen är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.

**Externa styrinstrument**

**Till de externa styrinstrument som utgör ramar för bolagsstyrning inom Beijer Ref hör bland annat:**

- Svensk aktiebolagslag
- Svensk och internationell redovisningslag
- Nasdaq OMX Stockholms regelverk
- Svensk kod för bolagsstyrning

Interna styrinstrument

Till de interna bindande styrinstrumenten hör bland annat:

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Instruktion för verkställande direktören
- Attest- och befogenhetsregler
- Etiska riktlinjer
- Finanspolicy
- Finansmanual
- Intern Kontrollprocess
- Process för hantering av visselblåsarärenden

