

# Bolagsstyrning och företagsansvar

---

**Beijer Ref är ett svenskt publikt aktiebolag  
noterat på Nasdaq OMX Stockholm, Large Cap.**

## **STYRELSEORDFÖRANDE INLEDER**

2019 var återigen ett av Beijer Refs starkaste år. Förvärven som genomfördes 2018 har konsoliderats och bidragit till att säsongsvariationerna har jämnats ut, och koncernens riskspridning har ökat. Allt ligger i linje med den strategi som styrelsen har fastslagit.

Styrelsen har en väl utarbetad arbetsprocess som följer en årlig plan. Det innebär att vi konsekvent går igenom utvecklingen inom Beijer Refs strategiska fokusområden, följer upp och är tydliga med våra förväntningar.

Tillväxt har alltid hög prioritet. Att göra förvärv är en del av bolagets DNA, och är viktigt för att fortsätta skapa en koncern som har ett attraktivt och utbrett distributionsnätverk och som kan uppnå goda synergieffekter. Därför går vi löpande igenom olika uppköpskandidater. 2018 var ett intensivt förvärvsår, medan inga nya bolag adderades till koncernen under 2019. Utbudet av lämpliga bolag som är tillgängliga varierar helt enkelt från år till år. Det är glädjande att 2020 startade med förvärvet av HVAC-bolaget ACD Trade i Australien.

Den organiska tillväxten är också grundläggande för Beijer Ref. I en tid när marknaden för traditionella köldmedier ter sig volatilt och dessutom ligger utanför vår kontroll, är det viktigt att driva affären i de områden som inte påverkas av sådan prisutveckling. Satsningen på miljövänliga produkter är ett sådant

segment. Beijer Ref befinner sig på en marknad som tack vare regulatoriska bestämmelser sannolikt kommer att befinna sig i tillväxt under många år framåt. Efterfrågan på kylteknik som baserar sig på naturliga och syntetiska köldmedier växer därmed, och koncernen har en gynnsam position att arbeta utifrån vad gäller att kunna erbjuda sina kunder alternativ med en grön profil. För att vara rätt positionerade fattade vi under året beslut om att investera i en ny anläggning i Italien som tillverkar just sådan teknik. Det ligger i linje med vår ambition att Beijer Ref ska vara en av de aktörer som leder utvecklingen inom området.

När Beijer Ref expanderar påverkar det även organisationsstrukturen. Huvudkontoret växer vilket är nödvändigt när koncernen breder ut sig på fler marknader och i fler produktsegment. Den decentraliserade organisationsmodellen är fortfarande viktig att bibehålla. Att ha rätt kompetens på rätt plats som kan sin marknad och målgrupp är en bärande del i koncernens framgång.

Miljö- och hållbarhetsfrågor i stort tillhör det dagliga arbetet inom Beijer Ref. Etiska förhållningsregler och internt arbetsklimat är viktiga frågor som ryms inom ämnesområdet, och styrelsen går igenom de insatser som görs vid varje mötestillfälle. Under året har bland annat obligatorisk utbildning inom viktiga etiska frågeställningar spridits inom koncernen, vilket bidrar till att hållbarhet

genomsyrar bolaget i ännu högre grad. Mätning och uppföljning av mål är också frågor som vi diskuterar löpande.

Min hållning till ett framgångsrikt styrelsearbete har alltid varit att sammansättningen av ledamöter ska representera en bredd av kunskap och erfarenheter från olika branscher, och att arbetet ska präglas av kontinuitet. I fallet med Beijer Ref uppfylls båda kriterier. Jag och mina styrelsekollegor har haft förmånen att arbeta tillsammans under några år och hittat en modell som är effektiv och som ger förutsättningar för handlingskraftiga beslut. Att de största ägarna är representerade i styrelsen är en fördel som bidrar till att vi har korta beslutsvägar. För mig är det ändå viktigt att ha ett utomstående perspektiv på vårt arbete. Därför har jag varit mån om att årligen ta in extern analys och utvärdering. Resultatet har hittills visat på höga betyg.

Styrelsen kommer fortsatt att prioritera strategiska tillväxtinitiativ, optimering av det operativa rörelsekapitalet och ett starkt kassaflöde. Tillsammans med en bra kostnadskontroll ger det oss goda förutsättningar att fortsätta skapa värde för Beijer Ref.

Aktiekursen utvecklades positivt även under 2019.

Avslutningsvis vill jag tacka Beijer Refs ledning, övriga medarbetare och styrelsens medlemmar för arbetet under 2019. Beijer Ref har framtiden för sig och jag och mina styrelsekollegor ser

fram emot att fortsätta bidra till att koncernen fortsätter att utvecklas i en hållbar riktning.



**Bernt Ingman**  
Styrelsens ordförande

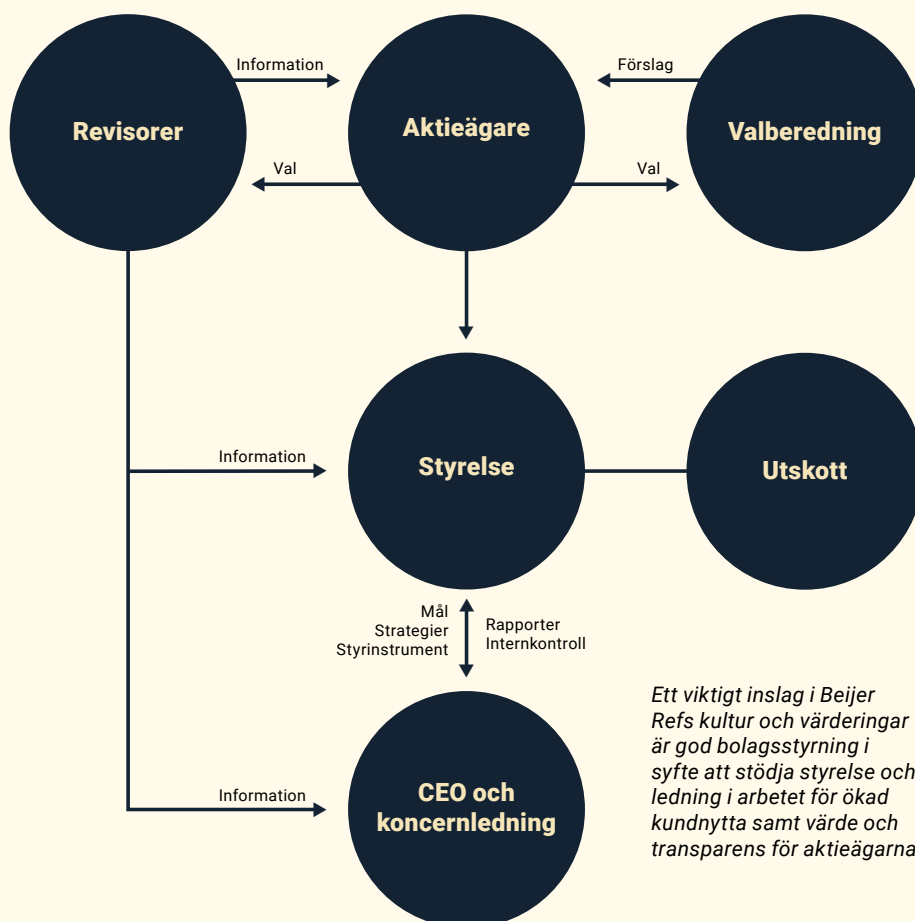
Beijer Ref tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2019 års bolagsstyrningsrapport. Granskning av bolagsstyrningsrapporten i enlighet med RevU 16 har utförts av bolagets revisor.

#### 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. Beijer Refs årsstämma hålls vanligtvis i april.

#### ÅRSSTÄMMA 2019

Årsstämman 2019 ägde rum den 10 april 2019 i Malmö. Vid stämman närvarade 165 (176) aktieägare, personligen eller genom ombud. Dessa representerade cirka 84 (86) procent av de totala rösterna. Fyra aktieägare, Carrier, Peter Jessen Jürgensen, Joen Magnusson och Per Bertland representerade tillsammans cirka 64 (76) procent av rösterna företrädda på stämman. Till stämmans ordförande valdes Bernt Ingman. Samtliga styrelseledamöter valda av stämman var närvarande.



*Ett viktigt inslag i Beijer Refs kultur och värderingar är god bolagsstyrning i syfte att stödja styrelse och ledning i arbetet för ökad kundnytta samt värde och transparens för aktieägarna.*

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

- Utdelning i enlighet med styrelsen och verkställande direktörens förslag om 3,00 SEK per aktie för räkenskapsåret 2019 samt att utbetalning skall ske i två delbetalningar med 1,50 kr vid varje tillfälle.
- Omval av styrelseledamöter: Peter Jessen Jürgensen, Bernt Ingman, Joen Magnusson, William Striebe, Monica Gimre och Frida Norrbom Sams. Till styrelsens ordförande omvaldes Bernt Ingman.
- Nyval av styrelseledamot Chris Nelson.
- Fastställande av ersättning till styrelsen och revisor.
- Principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för CEO och övriga ledande befattningshavare.
- Beslut om ändringar av verksamhetsbeskrivningen i bolagets bolagsordning
- Omval av PricewaterhouseCoopers AB som bolagets revisor under 2019 med Cecilia Andrén Dorselius som huvudansvarig revisor.

Beijer Refs nästa årsstämma hålls den 16 april 2020 i Malmö. För ytterligare information om nästa årsstämma, se sidan 102 i denna årsredovisning.

För information om aktieägare och Beijer Ref-aktien se sidorna 48-50 samt Beijer Refs hemsida.

#### VALBEREDNING

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

#### VALBEREDNING INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2020

Valberedningen utsågs i oktober 2019 och skall enligt årsstämman bestå av 5 ledamöter. Ledamöterna i valberedningen utsågs bland bolagets största ägare och består av: Johan Strandberg (SEBs fonder) tillika ordförande i valberedningen, Bernt Ingman (ordförande i Beijer Refs styrelse), Muriel Makharine (Carrier Corp), Arne Lööv (Fjärde AP-fonden) och Joen Magnusson (eget innehav). 2019 års valberedning har haft 4 (4) möten. Valberedningen har bedrivit sitt arbete genom att utvärdera styrelsens arbete, sammansättning och kompetens.

#### FÖRSLAG TILL ÅRSSTÄMMAN 2020

Valberedningen har arbetat fram nedanstående förslag att föreläggas årsstämman 2020 för beslut: Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman:

- omval av styrelseledamöterna: Peter

Jessen Jürgensen, Bernt Ingman, Joen Magnusson, William Striebe, Monica Gimre och Frida Norrbom Sams

- nyval av Gregory Alcorn då Chris Nelson har avböjt omval
- omval av Bernt Ingman som styrelsens ordförande och
- nyval av Deloitte AB som bolagets revisor under 2020.

## 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.

## STYRELSENS SAMMANSÄTTNING 2019

Beijer Refs styrelse bestod 2019 av sju ledamöter valda av årsstämman. CEO, CFO och General Council deltar vid samtliga styrelsemöten och andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov som föredragande av särskilda frågor. För ytterligare information om styrelseledamöterna, se sidorna 60-61 samt Not 6, sidan 83.

## 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. Han 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 OBEROENDE

Styrelsens bedömning, som delas av valberedningen, rörande ledamöternas beroendeställning i förhållande till Beijer Ref och aktieägarna framgår på sidorna 60-61. Som framgår uppfyller Beijer Ref Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till Beijer Ref och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till Beijer Ref:s större aktieägare.

## STYRELSENS ARBETE 2019

Beijer Refs styrelse har under 2019 haft 7 (6) ordinarie sammanträden, varav ett då bolagets strategiska inriktning behandlades. Vid varje ordinarie styrelsemöte behandlas bland annat företagets ekonomiska och finansiella ställning samt investeringsverksamheten. Arbetet under 2019 har i stor utsträckning

fokuserats till frågor kring strategi och fortsatt expansion. Bolagets revisorer har varit närvarande vid det styrelsemöte som behandlat årsboksutslutet och avrapportering av den löpande granskningen inför revisionsutskottet.

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, fördjupade diskussioner med delar ur koncernledningen samt begära beskrivningar av den interna kontrollens beståndsdelar i samband med rapporteringar. Styrelsen har en arbetsordning som fastställs vid konstituerande styrelsemöte efter årsstämman. Styrelsen fastställer vid samma tidpunkt Instruktioner för verkställande direktören. Frida Norrbom Sams, Peter Jessen Jürgensen och Ross B Schuster har missat ett styrelsemöte vardera. Övriga ledamöter har närvarat vid samtliga styrelsemöten under året.

## UTVÄRDERING AV STYRELSENS LEDAMÖTER OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN 2019

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 2019 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 av det bolag som tagit fram den digitala styrelseutvärderingsenkäten. Vidare har valberedningen intervjuat enskilda styrelseledamöter. Styrelsen utvärderar, i tillägg till ovanstående årliga styrelse- och CEO-utvärdering, fortlöpande verk-

ställande direktörens arbete genom att följa verksamhetens utveckling mot de uppsatta målen.

## STYRELSENS UTSKOTT

Styrelsen har ett revisionsutskott bestående av Bernt Ingman, ordförande, och Frida Norrbom Sams.

Revisionsutskottet sammanträdde 4 (5) gånger under 2019. Arbetet har främst fokuserats på:

- Aktuella och nya redovisningsfrågor
- Genomgång av delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning
- Genomgång av rapporter från Bolagets 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 policyers finns och regler efterlevs
- Uppföljning och avrapportering av bolagets skattesituation och skatterevisioner
- Genomgång av Bolagets riskanalys

Styrelsen för Beijer Ref i sin helhet utgör bolagets Ersättningsutskott och fullgör dess uppgifter. Frågan 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.

## EXTERNA REVISORER

Årsstämman utser den externa revisorn. Beijer Refs revisor är auktoriserade revisionsfirman PricewaterhouseCoopers AB, med auktoriserade revisorer Cecilia Andrén Dorselius och Mikael Nilsson. Cecilia Andrén Dorselius är huvudansvarig revisor. PricewaterhouseCoopers AB är av årsstämman 2019 valda som Beijer Refs revisor för en period fram till årsstämman 2020. Efter genomförd upphandling hos de fyra största byråerna har styrelsen fattat beslut om att föreslå stämman nyval av Deloitte AB med Richard Peters som huvudansvarig revisor.

## INTERNREVISION

En begränsad internkontrollfunktion finns. Funktionen har genomfört en riskkartläggning, tagit fram fokusområden samt genomfört en självskattnings 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 styrelsrepresentation från ledning på nivån ovanför etc. Beijer Ref har definierat intern kontroll som en process som påverkas av styrelsen, revisionsutskottet, CEO, koncernledningen och övriga medarbetare och som utformats för att ge en rimlig försäkring 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 58-59.

#### **CEO OCH KONCERNLEDNING**

Per Bertland är CEO och koncernchef för Beijer Ref-koncernen. CEO tillika koncernchef leder löpande Beijer Refs verksamhet. CEO bistås av en koncernledning bestående av chefer för affärsverksamhet, inköp, juridik och ekonomistab. Vid utgången av 2019 bestod koncernledningen inklusive CEO av 7 personer. För ytterligare information om koncernledningen, se sidorna 62-63.

#### **ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Till årsstämman 2020 läggs förslag till nya ersättningsriktlinjer. Dessa innehåller inga väsentliga förändringar till de befintliga riktlinjerna. Målsättningen med Beijer Refs ersättningspolicy för ledande befattningshavare 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 ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Styrelsen, i egenkap av bolagets ersättningsutskott,

ska bereda, följa och utvärdera frågor rörande rörlig kontantersättning.

Ersättningen skall bestå av fast lön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner samt övriga ersättningar. Den rörliga kontantersättningen ska baseras på förutbestämda, väldefinierade och mätbara finansiella mål för koncernen respektive på grupp- och individnivå så som vinststillväxt, omsättningstillväxt och rörelsekapitalets förändring. Viktningen mellan respektive satta mål ska ske så att tyngst vikt läggs på vinststillväxt. Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning ska kunna mätas under en period om ett år. CEO erhåller ett maximalt belopp motsvarande 55 % av en årslön och övriga ledande befattningshavare erhåller maximalt ett belopp motsvarande 50 % 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 sjukförsäkringsförmåner, är avgiftsbestämda. Till CEO avsätts ett belopp som motsvarar högst 30 % av den fasta årliga lönen och till övriga ledande befattningshavare avsätts ett belopp som motsvarar högst 25 % 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 omständigheter i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande ett års fast lön.

För ledande befattningshavare 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 6 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 kon-

cernledningen, i den mån de berörs av frågorna. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone 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 gällande ersättningsriktlinjer, se vidare Not 6, sidan 83 i denna årsredovisning.

#### **YTTERLIGARE INFORMATION OM BOLAGSSTYRNING**

På [www.beijerref.com](http://www.beijerref.com) finns bland annat följande information:

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

#### **INTERN KONTROLL**

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen 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 kvartalsrapporter, årsredovisningar och bokslutskommunikéer och att den externa 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
- Finansieringspolicy
- Finansmanual
- Intern Kontrollprocess
- Process för Whistleblower

# Risker och riskhantering

## Beijer Ref-koncernens verksamhet påverkas av ett antal omvärldsfaktorer vars effekter på koncernens rörelseresultat kan kontrolleras i varierande grad.

Koncerngemensamma regler, som fastställs av styrelsen, ligger till grund för hanteringen av dessa risker på olika nivåer inom koncernen. Målet med dessa regler är att få en samlad bild av risksituationen, att minimera negativa resultateffekter och klargöra ansvar och befogenheter inom koncernen. Uppföljning av att reglerna efterlevs kontrolleras av ansvarig och avrapporteras till styrelsen.

### KONTROLLMILJÖ OCH STRUKTUR

Beijer Ref har ett starkt ägarinflytande och är representerade i styrelsen.

Beijer Ref är till sin karaktär decentraliserat och de enskilda bolagens egna organisationer fyller viktiga funktioner avseende företagskultur och kontrollmiljö genom de korta beslutsvägar som finns och stark närvaro av lokal ledning. Den legala organisationen sammanfaller till mycket stor del med den operativa och det finns alltså få beslutsforum som är frikopplade från det civilrättsligt reglerade ansvar som ligger i de olika legala enheterna. Ledningsarbetet utgår från styrelsearbetet vilket är ryggraden i bolagsledningen, och ut i organisationens olika bolagsstyrelser. De regelverk som behandlar bolagsledning, såsom aktiebolagslagen, utgör grunden för hur styrelsearbetet sker och befogenheter och ansvar är genom detta sätt att arbeta reglerat genom dessa lagar. De beslut som fattas i styrelserna protokollförs

och följs noggrant upp. Ledande befattningshavare i koncern- och affärsområdesledning är representerade i styrelser på underliggande organisatorisk nivå och även i enskilda bolag av betydelse. Det är genom detta styrelsearbete kontrollaktiviteter och uppföljning av dessa beslutas och genomförs med lokal förankring. Genomgående tillämpas i koncernen att närmsta chef vid kritiska frågor såsom viktiga personalfrågor, organisationsfrågor med mera går vidare till sin respektive chef för att förankra beslut innan dessa fattas.

Principen om långtgående decentralisering har stor betydelse för de olika bolagens känsla för sin betydelse och för arbetsmotivationen. En spridning av ansvar och befogenheter leder till stark vilja att leva upp till detta ansvar och de förväntningar som följer med detta.

### RISKBEDÖMNING

Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen hos Beijer Ref syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernens bolag, affärsområden och processer. Nuläge bedöms och förbättringspunkter fastslås. Kontrollaktiviteterna utvärderas likaså och bedöms löpande.

Gällande hållbarhetsrisker har koncernen tagit fram ett ramverk som behandlar tillvägagångssätt och riktlinjer inom områden som miljö, medarbetare,

affärsetik och antikorrup­tion, ansvarsfull leverantörskedja och partnerskap. Ramverket delges samtliga dotterbolag som rapporterar tillbaka om handlingsplaner och resultat. Avseende risker gällande efterlevnad av nya miljölagar och resolutioner för HFC-gaser har Beijer Ref gjort en genomlysning av sin egen hantering och kommit fram till att någon speciell risk inte föreligger. Gällande risker inom sociala arbetsförhållanden, etik och antikorrup­tion har koncernen utvärderat sin egen och dotterbolagens hantering. Genom att ta fram en uppförandekod för medarbetare och leverantörer, ska risker inom sociala arbetsförhållanden, etik och antikorrup­tion minimeras.

### UPPFÖLJNING

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, CEO, CFO och koncernledningen. Uppföljningen inbegriper månatliga finansiella rapporter med jämförelse mot budget och mål, kvartalsvisa rapporter med resultat kompletterat med skriftliga kommentarer. Uppföljningen inbegriper också uppföljning av iakttagelser som rapporterats av Beijer Refs revisor. Beijer Ref arbetar efter en årlig plan, som tar sin utgångspunkt i riskanalysen och omfattar prioriterade bolag, förvärvade bolag, huvudprocesser samt särskilda riskområden.

IDENTIFIERADE RISKER	HANTERING OCH EXPONERING
<b>Risker i produktsortimentet</b>	Risk att Beijer Ref inte får ut nya miljövänliga produkter på marknaden. Denna risk motverkas av en central kategoriansvarig för respektive produktsegment som tar ansvar för produkten över hela dess livscykel och som även ansvarar för att ta in nya produkter.
<b>Tillgången till kapital och ränterisker</b>	Nya bankkrav och höjda räntor samt det allmänna konjunkturläget kan påverka tillgången på kapital. Motverkas av att Beijer Ref har finansiering med olika banker och finansieringskällor såsom obligationsmarknaden samt olika löptider på krediterna.
<b>Stagnerande marknad</b>	Risk att tillväxttakten inte kan hållas om inte Beijer Ref går in på nya och mindre mogna marknader. En stor del av Beijer Refs framtida tillväxt finns på nya marknader, men bolaget vill även bredda sitt produktutbud.
<b>Valutarisker</b>	Bolaget är exponerat för valutaförändringar och säkrar löpande exponeringen i vissa dotterbolag för att motverka denna risk.
<b>Risk för brand, förstörelse, naturkatastrofer och pandemi</b>	På nya utvecklande marknader är risken för naturkatastrofer större och bolaget väver in denna risk i sin försäkringslösning och avbrottsförsäkring för att minimera skadan. En konsekvens av globaliseringen är att det är svårt att skydda sig från pandemier, i dessa lägen följer vi WHO's rekommendationer.
<b>Beijer Refs företagskultur</b>	Det finns en risk att Beijer Refs företagskultur utarmas om inte kulturen bevaras och underhålls löpande. Beijer Ref har en Uppförandekod för att förstärka och bibehålla kulturen samt policyer för affäretik och moral. Bolaget har även en introduktionsutbildning för alla nyanställda.
<b>Digitalisering och E-handel</b>	Digitalisering och E-handel skapar nya handelsmönster och beteenden som löpande utvärderas. Risken minimeras genom att arbeta under olika varumärken och genom ett differentierat produkterbjudande. Det finns alltid en risk att bolaget påverkas av nya aktörer som utmanar branschen.
<b>Återförsäljarrisk - kunder handlar direkt från leverantörer</b>	Kunder tenderar att teckna avtal direkt med leverantörerna för att få ned priserna. Beijer Ref har många mindre kunder vilket kan motverka denna risk, samtidigt som bolaget har hög tillgänglighet på sitt produktutbud.
<b>Ökad konkurrens och koncentration i Europa</b>	Beijer Ref har en stark position i Europa och har historiskt haft ett försprång vilket kan leda till prispress på marknaden. Bättre produkter och nya marknader kan minska denna risk.
<b>Leverantörerna säljer direkt till större kunder och går förbi grossistledet</b>	Beijer Refs distributionsnätverk via filialer och närvaro i ett 40-tal länder motverkar denna risk och utgör ett fullvärdigt alternativ till leverantörerna och egna varumärken.
<b>Risker vid produktansvar</b>	Dåliga produkter påverkar alltid Beijer Refs varumärke. Bolaget arbetar alltid med minst två varumärken på samtliga marknader och inom olika prissegment. Bolaget har för avsikt att lansera ett eget produktsortiment inom ett eget produktområde. En central kategoriansvarig motverkar denna risk.
<b>Risk för oegentligheter</b>	Beijer Ref har en decentraliserad organisation och dotterbolagen styrs genom regelbundna styrelsemöten. En självutvärdering av den interna kontrollen görs årligen.
<b>Beroende till Toshiba</b>	Toshiba är en viktig leverantör till Beijer Ref inom HVAC. Beijer Ref har dock som strategi att ha minst en leverantör inom varje prissegment och minst två leverantörer på varje marknad. Carrier, Toshiba och Mitsubishi Heavy Industries är alla betydelsefulla samarbetspartners till bolaget.
<b>Risker på nya marknader</b>	Innan Beijer Ref går in på nya marknader görs en marknadsanalys av marknaden för att medvetengöra riskerna och för att kunna hantera dem.
<b>Risk för datahaveri och dataintrång</b>	Datahaveri påverkar Beijer Refs försäljning och kundrelation i begränsad omfattning då koncernen har en decentraliserad IT-miljö. Bolaget arbetar med att stärka viruskyddet och jobbar även med andra säkerhetslösningar, såsom lösenordspolicy och dubbla inloggningar.
<b>Ändrade lagkrav och regelverk</b>	Ändrade lagkrav påverkar Beijer Refs verksamhet, inte minst ändrade miljökrav. Bolaget följer dessa krav löpande som en del av sin omvärldsbevakning. Bolaget påverkas positivt av det europeiska utfasningsprogrammet avseende CO <sub>2</sub> -ekvivalenter, samtidigt som efterfrågan på bolagets miljövänliga sortiment ökar. Utfasningen pågår fram till 2030 och de nya teknikerna kommer successivt att bli etablerade på andra marknader utanför Europa, till exempel i Australien och på Nya Zeeland.
<b>Konkurrens med befintliga kunder</b>	I takt med att Beijer Ref levererar fler och fler system är installation oftast inkluderad, vilket kan konkurrera med befintliga kunder. Risken motverkas av att utbilda och erbjuda service som kunderna tar ansvar för.
<b>Politiska risker</b>	De politiska riskerna kan påverka likviditeten och det allmänna affärsklimatet. Beijer Ref bevakar och följer löpande det politiska läget som en del av affärsanalysen och undviker särskilt utsatta marknader. För Beijer Refs del kan den politiska utvecklingen i Sydafrika påverka bolagets utveckling.

# Styrelse



## **BERNT INGMAN**

Styrelseordförande. Född 1954. Invald 2006.  
Utbildning: Civilekonom. Managementutbildning  
CEDEP/INSEAD, Fontainebleau.  
Övriga uppdrag: Managementkonsult.  
Styrelseordförande i Handelsbankens lokalkontor i  
Kista. Styrelseordförande i Pricer AB.  
Ej beroende.  
Tidigare erfarenhet: CFO i Munters AB. CFO i  
Husqvarna AB.  
Egna och närståendes aktieinnehav 2019:  
120.000 A-aktier, 18.000 B-aktier.



## **MONICA GIMRE**

Styrelseledamot. Född 1960. Invald 2015.  
Utbildning: Master of Science in Chemical Engineering.  
Övriga uppdrag: CEO Sidel Group.  
Ej beroende.  
Tidigare erfarenhet: EVP Tetra Pak Capital Equipment, VP Technical Ser-  
vice Tetra Pak, VP Market support Tetra Pak Processing for China, South  
East Asia, North America and Central Europe, MD Tetra Pak Systems UK,  
VP Marketing & Portfolio Management Tetra Pak Processing Systems, R&D  
Manager Alfa Laval South East Asia, VP Supply Chain Tetra Pak Processing  
Systems.  
Aktieinnehav 2019: 0.

## **PETER JESSEN JÜRGENSEN**

Styrelseledamot. Född 1949. Invald 1999.  
Utbildning: Civilingenjör och dansk Handelsdiplomexamen, HD.  
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Bio Aqua A/S, Profort A/S,  
Labotek A/S, Labotek Nordic AB, Bies Ökoproduktion Aps. Styrelseledamot  
i IKI Invest A/S.  
Ej beroende.  
Tidigare erfarenhet: Ingenjör i Atlas. Arbete i familjeföretaget HJJ som VD  
i dotterbolaget Ajax och sedan VD i IKI samt VD i TTC Danmark.  
Egna och närståendes aktieinnehav 2019: 1.681.860 A-aktier.





**JOEN MAGNUSSON**

Styrelseledamot. Född 1951. Invald 1985.  
 Utbildning: Civilekonom.  
 Övriga uppdrag: Kungliga Fysiografiska Sällskapets Ekonomiska råd m.fl.  
 Beroende baserat på egen ägarandel. Ej beroende mot bolaget och ledningen.  
 Tidigare erfarenhet: Verkställande direktör i G & L Beijer AB fram till 30 juni 2013. Anställd i Teglund Marketing AB, Statskonsult AB, Skrinet AB.  
 Egna och närståendes aktieinnehav 2019: 3.120.000 A-aktier, 81.186 B-aktier.



**FRIDA NORRBOM SAMS**

Styrelseledamot. Född 1971. Invald 2015.  
 Utbildning: M. Sc. in Business Administration.  
 Övriga uppdrag: President och CEO Hydroscand Group. Styrelseledamot i Ballingslöv International AB.  
 Ej beroende.  
 Tidigare erfarenhet: EVP, Head of EMEA at Husqvarna Group, VP Sales and Service region 2 at Husqvarna Group, SVP & Managing Director North Europe Sanitec Oy, EVP & CIO Sanitec Oy, Senior Manager BearingPoint/Andersen Business Consulting, EVP, Head of Application division NKT A/S.  
 Egna och närståendes aktieinnehav 2019: 10.038 B-aktier.



**WILLIAM STRIEBE**

Styrelseledamot. Född 1950. Invald 2009.  
 Utbildning: Doktorsexamen i juridik från University of Connecticut Law School, BA i historia, Fairfield University.  
 Övriga uppdrag: Vice President, Joint Ventures, Vice President, Global Business Development, UTC Climate, Controls & Security.  
 Beroende mot större ägare. Ej beroende mot bolaget och ledningen.  
 Tidigare erfarenhet: Vice President, affärsutveckling, United Technologies Building & Industrial Systems.  
 Vice President, legala frågor, Carriers nordamerikanska verksamhet. Vice President i Carrier med ansvar för affärsutveckling och legala frågor i Europa.  
 Aktieinnehav 2019: 0.



**CHRIS NELSON**

Styrelseledamot. Född 1970. Invald 2019.  
 Utbildning: Bachelor's degree in science from the University of Notre Dame och MBA from Cornell University.  
 Övriga uppdrag: President Commercial HVAC, Carrier Corporation.  
 Beroende mot större ägare. Ej beroende mot bolaget och ledningen.  
 Tidigare erfarenhet: President, Residential & Commercial Systems, Climate Controls & Security, Carrier Corporation. President, North America HVAC Systems & Service, Climate Controls & Security, Carrier Corporation.  
 Aktieinnehav 2019: 0.



# Koncernledning

---



**PER BERTLAND**

CEO & President. Född 1957. Anställd sedan 1990.  
Utbildning: Civilekonom Lunds Universitet.  
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Dendera Holding, styrelseledamot i Lindab AB.  
Tidigare erfarenhet: COO, Beijer Ref. CFO, Indra AB och Ötab Sport AB inom Aritmoskoncernen.  
Aktieinnehav 2019: 2.361.000 A-aktier, 176.000 B-aktier samt 30.000 optioner.



**MARIA RYDÉN**

CFO & EVP. Född 1966. Anställd sedan 2017.  
Utbildning: Civilekonom, Växjö Universitet.  
Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Kompis Assistans och APQ EI AB.  
Tidigare erfarenhet: VD Ikano Vårdboende, CFO Ikano Fastigheter, Dole, Switchcore och Arthur Andersen.  
Aktieinnehav 2019: 1 000 B-aktier samt 22.000 optioner.



**YANN TALHOUET**

COO & EVP, Beijer Ref Toshiba HVAC. Född 1974.  
Anställd sedan 2010.  
Utbildning: MA, Paris Dauphine University, MBA, Insead, Fontainebleau.  
Tidigare erfarenhet: VD i Toshiba HVAC Western Europe, Carrier Corporation. Management Consultant i Kearney.  
Aktieinnehav 2019: 0. Optioner: 15.000.



**ROBERT SCHWEIG**

CSCO & EVP, Beijer Ref ARW. Född 1958. Anställd sedan 1990.  
 Utbildning: Civilingenjör. NEVI Professional Procurement.  
 Tidigare erfarenhet: Mer än 30 års erfarenhet av inköp inom återförsäljning hos Elsmark/Danfoss, Aircool/Eriks, Delair/Atlas Copco, Dutch Navy Shipyard.  
 Aktieinnehav 2019: 0. Optioner: 0.



**SIMON KARLIN**

COO & EVP, Beijer Ref ARW EMEA.  
 Född 1968. Anställd sedan 2001.  
 Utbildning: Civilekonom Lunds Universitet.  
 Tidigare erfarenhet: Business & Finance Director Beijer Ref, Business control Svedala Industri Group.  
 Aktieinnehav 2019: 47.000 B-aktier samt 30.000 optioner.



**JONAS STEEN**

COO & EVP, Beijer Ref ARW APAC, Född 1976. Anställd sedan 2010.  
 Utbildning: Civilingenjör kemiteknik samt ekonom, Lunds Universitet.  
 Tidigare erfarenhet: VP Beijer Ref Norden/Östra Europa, Business Control i Trelleborg Group.  
 Aktieinnehav 2019: 6.000 B-aktier samt 12.000 optioner.



**KATARINA OLSSON**

General Counsel & EVP, Beijer Ref AB. Född 1971. Anställd sedan 2016.  
 Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet, Mastersstudier, Queen Mary and Westfield College, London University.  
 Tidigare erfarenhet: Risk Management Director på ICA AB, Koncernbolagsjurist ICA AB, Koncernbolagsjurist Ericsson AB.  
 Aktieinnehav 2019: 950 B-aktier. 0 optioner.

**REVISORER**

PricewaterhouseCoopers AB

**CECILIA ANDRÉN DORSELIUS**

Auktoriserad revisor, huvudansvarig. Född 1979.  
 Ordinarie revisor sedan 2019.

**MIKAEL NILSSON**

Auktoriserad revisor. Född 1981. Ordinarie revisor sedan 2017.