

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BillerudKorsnäs AB (publ) med organisationsnummer 556025-5001 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2019. Föregående års siffror inom parentes, 2019 (2018).

BillerudKorsnäs EBITDA och rörelseresultat försämrades under 2019 med MSEK 113 och MSEK 344 vilket motsvarar en minskning med 4% respektive 24% jämfört med 2018. Minskningen berodde främst på ökade råvarukostnader samt uppstartseffekter om cirka MSEK 640 hänförliga till KM7, den nya kartongmaskinen i Gruvön. Jämfört med 2018 uppvägdes kostnaderna delvis av en avsättning om MSEK 452 som gjordes 2018.

Situationen med covid-19 pandemin beskrivs i avsnittet Riskhantering och känslighetsanalys på sid 75 och i not 31, Händelser efter balansdagen.

## Marknad

BillerudKorsnäs erbjuder innovativa förpackningslösningar och hållbara förpackningsmaterial tillverkade av naturliga cellulosa-fiber. Vi är en ledande producent som skapar värde genom vår djupa kunskap om material och optimalt utformade lösningar. Förpackningsmarknaden visar en fortsatt positiv långsiktig utveckling drivet av ökat hållbarhetsmedvetande, urbanisering och nya affärsmodeller baserade på digitalisering och logistik. Under 2019 var marknadsvillkoren till en början starka, men försvagades under andra halvåret, främst vad gäller säckpapper och kraftpapper för industribruk. Marknadsvillkoren för vätskekartong och förpackningskartong var stabila. Förutom förpackningsmaterial säljer BillerudKorsnäs det överskott av långfibrig massa och Northern Bleached Softwood Kraft (NBSK), som inte används i den egna produktionen. BillerudKorsnäs bas är i Europa, men etableringen på övriga marknader fortsätter, bland annat i Asien.

Under 2019 delades verksamheten upp i tre divisioner: Division Board, Division Paper och Division Solutions.

Division Board tillverkar vätskekartong, förpackningskartong samt fluting och liner. Alla kunder kräver hög kvalitet och förväntar sig material och tjänstelösningar som tillför värde. Divisionen säljer även överskottspappersmassa på den öppna marknaden.

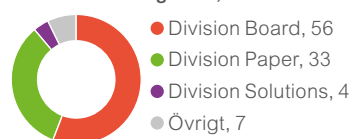
Division Paper tillverkar och säljer kraft- och säckpapper i premiumkvalitet med höga prestanda till utvalda segment inom tillverkning, medicinsk utrustning och konsumentsegment. Divisionen säljer även överskottspappersmassa på den öppna marknaden.

Division Solutions uppfyller varumärkesägares växande efterfrågan på hållbara och effektiva förpackningslösningar och system. Divisionens verksamhet växer inom två områden, varav det största är Managed Packaging, som hjälper globala varumärkesägare att ta kontroll över sina förpackningsbehov i Asien.

## Försäljningsvolym per division

kton	2019	2018
Division Board	1 815	1 720
Division Paper	882	941
Övrigt (eliminering internförsäljning)	-25	-20
<b>Totalt</b>	<b>2 672</b>	<b>2 641</b>

## Nettoomsättning 2019, %

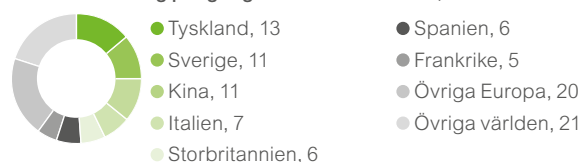


## Nettoomsättning per division

MSEK	2019	2018
Division Board	13 692	12 679
Division Paper	8 142	8 523
Division Solutions	990	980
Övrigt <sup>1</sup>	1 779	1 719
Valutasäkring m m	-158	-209
<b>Totalt</b>	<b>24 445</b>	<b>23 692</b>

<sup>1</sup> Övrigt inkluderar främst omsättning från skogsorganisationen och transporttjänster.

## Nettoomsättning per geografiskt område 2019, %



## Nettoomsättning per geografiskt område

MSEK	2019	2018
Tyskland	3 207	3 133
Sverige	2 811	2 888
Kina	2 614	2 474
Italien	1 739	1 991
Storbritannien	1 491	1 330
Spanien	1 388	1 157
Frankrike	1 145	1 041
Övriga Europa	4 923	4 567
Övriga världen	5 127	5 111
<b>Totalt</b>	<b>24 445</b>	<b>23 692</b>

**Finansiella mål**

För att stödja BillerudKorsnäs mål om lönsam tillväxt och avkastning till aktieägare finns följande finansiella mål:

- Det långsiktiga målet för tillväxt är 3–4% per år.
- EBITDA-marginalen ska överstiga 17%.
- Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE) ska överstiga 13%.
- Den långsiktiga räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA ska understiga en multipel om 2,5.
- Utdelningspolicy – utdelningen ska uppgå till 50% av nettovinsten.

**Omsättning och resultat**

Nettoomsättningen för 2019 var 3% högre än föregående år. Det var ett resultat av positiva valutaeffekter, men även en marginell prishöjning.

Försäljningsvolymtillväxten var 1%. Försäljningsvolymerna för division Board ökade med 6%, men på grund av svagare marknadsefterfrågan minskade division Paper sin försäljningsvolym med 6%.

EBITDA minskade med MSEK 113, efter ökning i råvarukostnader och uppstarteffekter från KM7 om cirka MSEK 640, vilka delvis motverkades av ökade försäljningsvolym, positiva valutaeffekter och kostnadsbesparingar. Jämfört med 2018 uppvägdes kostnaderna i viss utsträckning av en avsättning om MSEK 452 som gjordes under 2018, främst hänförlig till en anpassning av redovisningsprinciperna för reservdelar och arbetsmiljö.

Justerat EBITDA, exklusive jämförelsestörande poster om MSEK 1 (591) (not 6), minskade med MSEK 645 jämfört med förra året, från MSEK 3 476 till MSEK 2 831.

Finansnettot uppgick till MSEK 179 (–89). Resultat före skatt uppgick till MSEK 1 265 (1 341) och beräknad skatt till MSEK –254 (–304). Nettoresultatet före avvecklad verksamhet uppgick till MSEK 1 011 (1 037).

Resultatet från avvecklad verksamhet uppgick till MSEK 5 709 (–), vilket främst avser försäljningen av majoritetsandelen i Bergvik Skog Öst. Nettoresultatet för året inklusive resultat från avvecklad verksamhet uppgick till MSEK 6 720 (1 037).

Avkastningen på eget kapital inklusive avvecklad verksamhet för perioden uppgick till 41% (7) och avkastningen på sysselsatt kapital till 4% (7). Avkastning på sysselsatt kapital, beräknat med hänsyn taget till jämförelsestörande poster uppgick till 4% (9). Utdelningen föreslås bli SEK 4,30 (4,30) per aktie.

**Händelser 2019**

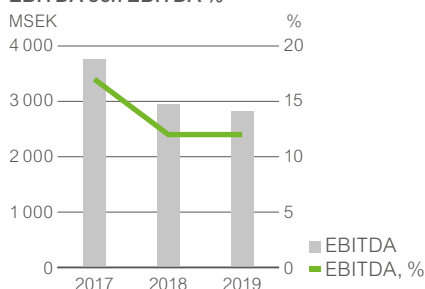
BillerudKorsnäs slutförde förvärvet av Bergvik Skog Öst den 31 maj 2019, och försäljningen av 89,9% av aktierna till pensionsbolaget AMF slutfördes den 30 augusti. Försäljningen resulterade i en positiv kassaflödeseffekt om cirka 7,7 miljarder och en realisationsvinst om cirka SEK 5,7 miljarder. Bergvik Skog Öst ägde vid försäljningstillfället cirka 317 000 hektar skogsmark och hade en nettoskuld på cirka SEK 3,3 miljarder. BillerudKorsnäs kommer tills vidare att behålla cirka 36 000 hektar skogsmark från ursprungliga Bergvik Skog Öst. Bergvik Skog Öst och BillerudKorsnäs har ingått ett 15-årsavtal om virkesförsörjning, varigenom BillerudKorsnäs blir ensam köpare av virkesvolymerna från Bergvik Skog Östs marker. BillerudKorsnäs har vidare vid utgången av detta virkesavtal rätt att återköpa Bergvik Skog Öst om inte BillerudKorsnäs erbjuder en förlängning

av avtalet till nuvarande villkor. Se not 35 och 10 för ytterligare information.

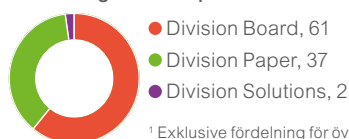
Den 3 oktober invigdes den nya kartongmaskinen i Gruvön, KM7 med en välbesökt invigningsceremoni. Se avsnittet Investeringar och sysselsatt kapital för ytterligare information.

Som en del av att kommersialisera pappersflaskan, bildade BillerudKorsnäs och ALPLA ett joint venture, Paboco® (tidigare ecoXpac A/S), en grupp av varumärken som inkluderar Coca-Cola, Absolut, Carlsberg och L'oréal.

Den 4 november utsåg styrelsen Lennart Holm till tillförordnad VD. Lennart Holm är styrelseledamot i BillerudKorsnäs sedan 2012 och har varit ordförande sedan 2014. Petra Einarsson lämnade sin befattning som VD med omedelbar verkan och arbetet med att rekrytera en permanent VD har inletts. I samband med att Lennart Holm tog över rollen som tillförordnad VD utsåg styrelsen Jan Åström till styrelseordförande.

**EBITDA och EBITDA %****Sammanfattning**

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	24 445	23 692
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), MSEK	2 830	2 943
Bruttomarginal (EBITDA), %	12%	12%
Rörelseresultat, MSEK	1 086	1 430
Rörelsemarginal, %	4%	6%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	4%	7%
Resultat före skatt, MSEK	1 265	1 341
Nettoresultat, MSEK	6 720	1 037
Resultat per aktie, SEK	32,50	5,01

**Fördelning EBITDA<sup>1</sup> per division 2019, %****EBITDA och EBITDA-marginal per division**

	2019		2018	
	MSEK	%	MSEK	%
Division Board	1 986	15	2 456	19
Division Paper	1 196	15	1 516	18
Division Solutions	64	6	14	1
Övrigt	–257		–833	
Valutasäkring m m	–159		–210	
<b>Totalt</b>	<b>2 830</b>	<b>12</b>	<b>2 943</b>	<b>12</b>

För kvartalsdata se sidorna 134-135.

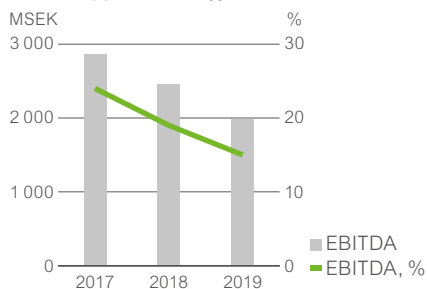
## Rörelsesegment

BillerudKorsnäs rörelsesegment enligt IFRS 8 har identifierats och speglar de tre divisionerna: Division Board, Division Paper och Division Solutions. Se Väsentliga redovisningsprinciper från sidan 90.

### Division Board

Division Board tillverkar vätskekartong, förpackningskartong samt fluting och liner. Alla kunder kräver hög kvalitet och förväntar sig material och tjänstelösningar som tillför värde. Divisionen säljer även överskott av pappersmassa på öppna marknaden. Produktionsanläggningarna Gävle, Gruvön, Frövi och Rockhammar tillhör denna division.

#### EBITDA och EBITDA %



### Division Board

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	13 692	12 679
Rörelsens kostnader, netto	-11 706	-10 223
<b>EBITDA</b>	<b>1 986</b>	<b>2 456</b>
EBITDA, %	15%	19%
Av- och nedskrivningar	-1 175	-987
<b>Rörelseresultat</b>	<b>811</b>	<b>1 469</b>
Rörelsemarginal	6%	12%
<b>ROCE, %</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>
<b>Försäljningsvolym, kton</b>	<b>1 815</b>	<b>1 720</b>

### Resultatutveckling

Jämfört med helår 2018 ökade nettoomsättningen med 8%. Ökningen beror på ökade volymer och positiva valutaeffekter.

EBITDA minskade med 19% jämfört med helåret 2018. Minskningen berodde främst på uppstarteffekterna av KM7, hänförligt till en negativ förändring i produktmix på grund av större andel pappersmassa och andrasortering av liner för containerboard.

### Händelser 2019

#### Next generation

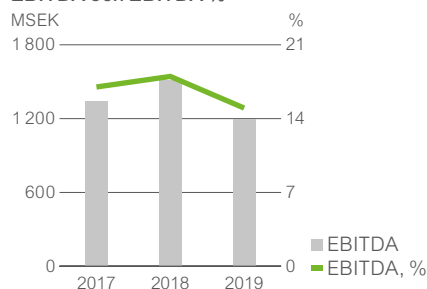
Upprampningen av den nya kartongmaskinen KM7 i Gruvön var en viktig händelse under 2019. När den är helt upprampad 2023 förväntas maskinen producera 550 000 ton per år. Testkörningar av den nya maskinen inleddes i april och den 8 juni hade den papper på tambour. Sedan slutet av juni har maskinen producerat liner för kunderna. Processen att certifiera material inleddes under första halvan av 2020. Maskinens produktionskapacitet kommer att ökas under uppstartsprocessen.

Förändringarna i samband med uppstarten av KM7 påverkade EBITDA under 2019 med cirka MSEK 640, varav cirka två tredjedelar inom Division Board och cirka en tredjedel inom Division Paper.

## Division Paper

Division Paper tillverkar och säljer kraft- och säckpapper i premiumkvalitet med höga prestanda till utvalda segment inom tillverkning, medicinsk utrustning och konsumentsegment. Divisionen säljer även överskottspappersmassa på den öppna marknaden. Anläggningarna i Skärblacksa, Karlsborg, Jakobstad och Beetham tillhör divisionen.

#### EBITDA och EBITDA %



### Division Paper

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	8 142	8 523
Rörelsens kostnader, netto	-6 946	-7 007
<b>EBITDA</b>	<b>1 196</b>	<b>1 516</b>
EBITDA, %	15%	18%
Av- och nedskrivningar	-444	-426
<b>Rörelseresultat</b>	<b>752</b>	<b>1 090</b>
Rörelsemarginal	9%	13%
<b>ROCE, %</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>
<b>Försäljningsvolym, kton</b>	<b>882</b>	<b>941</b>

### Resultatutveckling

EBITDA minskade med MSEK 320 till MSEK 1 196 och rörelseresultatet minskade med MSEK 338 till MSEK 752 vilket motsvarar en minskning med 21% respektive 31%.

De gynnsamma marknadsvillkoren från 2018 fortsatte under de första månaderna 2019 med hög efterfrågan och bra prisnivåer. Under andra kvartalet avmattades marknaden väsentligt, främst för säckpapper och massa. Som en följd föll priserna och volymerna minskade under andra halvåret. Detta i kombination med mindre gynnsam produktmix påverkade resultatet negativt. Råvarupriserna hade också en negativ påverkan jämfört med föregående år och uppvägs endast delvis av en positiv valutautveckling.

Den svaga efterfrågan har inneburit att vi anpassat vår produktion och fokuserat på effektivitetsåtgärder. Vi satsar också på att maximera kundvärdet och lägga till nya tillämpningar.

### Händelser 2019

#### Produktlanseringar

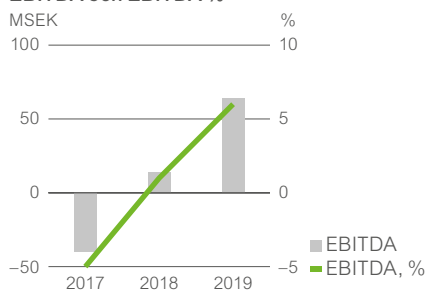
Under året utvecklade BillerudKorsnäs Xpression E-com, en papperskvalitet speciellt designad för tillverkning av starka postorderpåsar för aktörer inom e-handel.

I december lanserade BillerudKorsnäs Repel Pure, ett maskinglätt kraftpapper för livsmedelsförpackningar, där den fettavvisande barriären är växtbaserad. Repel Pure kan ersätta fettavvisande pappersprodukter som behandlats med högfluorerade kemikalier och är bra för miljön, eftersom barriären är helt nedbrytbar.

## Division Solutions

Division Solutions uppfyller varumärkesägares växande efterfrågan på hållbara och effektiva förpackningslösningar och system. Divisionens verksamhet växer inom två områden, varav det största är Managed Packaging, som hjälper globala varumärkesägare att ta kontroll över sina förpackningsbehov i Asien.

### EBITDA och EBITDA %



### Division Solutions

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	990	980
Rörelsens kostnader, netto	-926	-966
<b>EBITDA</b>	<b>64</b>	<b>14</b>
EBITDA, %	6%	1%
Av- och nedskrivningar	-10	-13
<b>Rörelseresultat</b>	<b>54</b>	<b>1</b>
Rörelsemarginal	5%	0%

### Resultatutveckling

Nettoomsättningen för helåret 2019 var 1% högre än för 2018, främst beroende på gynnsamma valutakurser och förbättrad försäljningsmix i Solutions Övrigt.

EBITDA ökade till MSEK 64 (14). Resultatet stärktes av en förbättrad försäljningsmix och positiva valutaeffekter. Ett gynnsamt utfall av ett reklamationsärende som uppkom 2018 i Managed Packaging hade också en positiv påverkan. Medan ytterligare fasta kostnader för positionering av divisionen för framtida tillväxt drog ned resultatet något.

### Händelser 2019

#### Hållbara förpackningar i Asien

Under året fortsatte Managed Packaging att expandera genom att utöka sitt nätverk av förpackningsleverantörer i flera regioner i Kina och i resten av Sydostasien. Managed Packaging förbättrar kontinuerligt sin kvalitetssäkring och efterlevnaden hos sina nätverkspartner samt mäter förpackningarnas prestanda i hela leveranskedjan. Man fungerar som enda kontaktpunkt för kunderna, skapar transparens och hjälper kunderna att ta kontroll över sin förpackningsleveranskedja.

#### Produktlanseringar

Under året offentliggjorde övriga Solutions den gemensamma lanseringen med The Paper Straw Company av U-Bend-sugröret, som är baserat på vårt unika FibreForm®-material och en patenterad lösning. Sugröret är biologiskt nedbrytbart, vilket resulterar i en positiv effekt på nedskräpning jämfört med plasticsugrör.

Ännu ett nytt förpackningskoncept, Pearl, har utvecklats tillsammans med Syntegon (före detta Bosch Packaging Technology)

och det lanserades under andra halvåret på förpackningsmarknaden. Målet är att visa hur små, unikt formade förpackningar i rätt storlek, så kallad Shaped Paper Pods, kan bidra till en mer hållbar framtid genom att utnyttja den unika formbarheten hos FibreForm®. Inom skönhets- och personvårdsindustrin samt bland tillverkare av bredbara pålägg, snacks och godsaker är engångsförpackningar i plast vanligt förekommande. Målet är att stödja dessa industrier med ett system för hållbara förpackningar och ersätta plasten i varuprover, insticksblad, refill-förpackningar, portionsförpackningar och engångsförpackningar.

### Säkerhet och produktionsstabilitet

Under 2019 har flera initiativ genomförts i alla produktionsanläggningar med målet att öka säkerheten för alla som arbetar på BillerudKorsnäs. Initiativen omfattande bland annat våra standarder och regler, och innefattande även en förändring av vår kultur. 2019 hamnade LTIFR på 7,3 (7,2).

Våra initiativ för att öka produktionsstabiliteten fortsatte, och vi genomförde liknande aktiviteter som inom säkerhet. Det innebär uppgradering av standarder, samarbete med leverantörer för att öka det förebyggande underhållet och utveckling av medarbetarna. Vi ser förbättringar vad gäller tillgänglighet i kritiska maskiner.

### Tillväxt

Tillväxten, vilken mäts som ökningen i nettoomsättning justerat för tillägg och avdrag med belopp motsvarande förvärvat eller avyttrad verksamhets nettoomsättning, uppgick till 3% 2019.

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	24 445	23 692
Fastighets Marma Skog AB 31, förvärvat den 23 maj 2018	-	-
Paper Bottle Co A/S (exoXpac A/S), förvärvat den 29 mars och avyttrat den 9 juli 2019	-4	-
<b>Nettoomsättning jämförbara enheter</b>	<b>24 441</b>	<b>23 692</b>

### Investeringar och sysselsatt kapital

Bruttoinvesteringarna uppgick under 2019 till MSEK 2 926 (5 142).

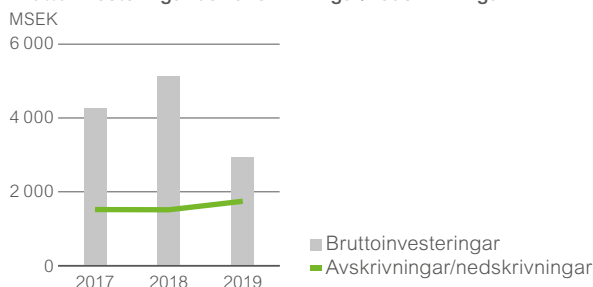
Fokus låg 2019 på att slutföra och starta upp KM7, kartongmaskinen i Gruvön. Säker och stabil produktion har varit nästa fokusområde för att öka produktiviteten i produktionsanläggningarna. Bland annat gjordes en investering för att bygga två höga talloljeproduktionsanläggningar för att uppnå en mer hållbar process. Ytterligare åtgärder vidtogs för att säkra arbetsmiljön.

De totala och slutliga investeringarna i samband med KM7 under perioden 2016–2020 kommer att uppgå till cirka MSEK 7 950, varav MSEK 1 637 redovisades 2019. Det slutliga investeringsbeloppet inkluderar ett avdrag om cirka MSEK 200, hänförligt till innehållna betalningar till en leverantör i projektet. Leverantören har framställt anspråk gentemot BillerudKorsnäs för de innehållna betalningarna. BillerudKorsnäs har framställt anspråk gentemot leverantören som överstiger de innehållna betalningarna. Tvisten kommer att prövas i rättsligt förfarande. Den sista delen, cirka 190 MSEK, av den totala slutliga investeringen om cirka 7 950 MSEK kommer att betalas under 2020.

BillerudKorsnäs sysselsatta kapital var per den 31 december 2019 MSEK 24 938 (23 687). Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE), beräknat på den senaste tolv-månadersperioden, uppgick till 4% (7). Avkastningen på eget kapital var 41% (7). Ökningen av avkastningen på eget kapital berodde på försäljningen av Bergvik Skog Öst. ROCE beräknat med justerat rörelseresultat uppgick till 4% (9).

Rörelsekapitalet under fjärde kvartalet i förhållande till nettoomsättningen uppgick till 8% (9).

#### Bruttoinvesteringar och avskrivningar/nedskrivningar



#### Kassaflöde och finansiell ställning

##### Kassaflödesanalys i sammandrag

MSEK	2019	2018
Rörelseöverskott m m	2 674	3 219
Rörelsekapitalförändring m m	-463	-267
Finansnetto, skatter m m	108	-450
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>2 319</b>	<b>2 502</b>
Löpande nettoinvesteringar, exklusive strategiska investeringar	-1 262	-1 066
<b>Operativt kassaflöde före strategiska investeringar</b>	<b>1 057</b>	<b>1 436</b>

Det operativa kassaflödet före strategiska investeringar uppgick till MSEK 1 057 (1 436) för 2019. Operativt kassaflöde före strategiska investeringar inkluderar nettoinvesteringar exklusive investeringar i KM7 i Gruvön, MG-investeringen i Skärblacka, förvärv och försäljning av dotterbolag samt avyttringen av Bergvik Skog Väst AB.

Rörelsekapitalförändringen avser förändringen exklusive upplupna kostnader för fakturor hänförliga till KM7 i Gruvön.

Ovanstående visar inte kassaflödet från köp och försäljning av Bergvik Skog Öst AB/BSÖ Holding AB. Se Kassaflödesanalysen på sidan 85 och noterna 35 och 10.

Räntebärande nettoskuld uppgick den 31 december 2019 till MSEK 5 476 (9 333). Koncernens räntebärande nettoskuld i relation till EBITDA var vid periodens utgång 1,9 (3,2). Den räntebärande nettoskulden i relation till justerat EBITDA var 1,9 (2,7).

Implementeringen av IFRS 16 från den 1 januari 2019 ökade den räntebärande skulden per den 31 december 2019 med MSEK 233, varav kortfristiga skulder stod för MSEK 89 och långfristiga skulder för MSEK 144. Effekten på nettoskuld i relation till EBITDA var 0,0 jämfört med IAS 17.

#### Finansiering

Räntebärande lån uppgick den 31 december 2019 till MSEK 7 842 (9 024). Av de räntebärande lånen uppgick obligationslån

till MSEK 6 300 (4 700), företagscertifikat till MSEK 0 (1 600) och övriga räntebärande skulder till MSEK 1 542 (2 724). Av obligationslånen löper MSEK 400 till 2020, MSEK 800 till 2021, MSEK 1 700 till 2022, MSEK 1 800 till 2023, MSEK 600 till 2024 och MSEK 1 000 till 2025.

Den syndikerade kreditfaciliteten med maximal limit MSEK 5 500 som förfaller 2024 var outnyttjad vid årsskiftet.

#### Kapitalstruktur i sammandrag

31 december	2019	2018
Sysselsatt kapital, MSEK	24 938	23 687
<b>Finansiering:</b>		
Räntebärande nettoskuld, MSEK	5 476	9 333
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	1,9	3,2
Eget kapital, MSEK	19 462	14 355
Nettoskulsättningsgrad, ggr	0,28	0,65

#### Valutasäkring

Valutasäkringspolicyn är att valutasäkra 0–80% av nettoflödena under kommande 15 månader. Eventuella avvikelser från policyn måste godkännas av styrelsen.

Valutasäkringen gav sammanlagt en resultateffekt på MSEK -231 (-323) för 2019 (jämfört med om ingen valutasäkring skulle ha ägt rum).

BillerudKorsnäs utestående valutakontrakt per den 31 december 2019 hade ett marknadsvärde på MSEK 44, varav MSEK -13, är den del som motsvaras av kundfordringar som har påverkat resultatet. Övriga kontrakt hade ett marknadsvärde på MSEK 57.

Den säkrade andelen av flödet samt de säkrade kurserna för EUR, USD och GBP per den 31 december 2019 anges i tabellen nedan.

#### Säkrad andel av valutaflödet för EUR, USD och GBP samt valutakurser mot SEK<sup>1</sup>

Valuta	Kv 1 -20	Kv 2 -20	Kv 3 -20	Kv 4 -20	Kv 1 -21	Totalt 15 mån
Andel av nettoflödet	80%	79%	80%	80%	80%	80%
Kurs	10,25	10,44	10,72	10,75	10,70	10,60
Andel av nettoflödet	65%	65%	65%	65%	53%	62%
Kurs	9,08	9,13	9,27	9,42	9,32	9,24
Andel av nettoflödet	28%	-	-	-	-	6%
Kurs	12,28	-	-	-	-	12,12
Valutakontraktens marknadsvärde <sup>1</sup>	-18	-6	18	31	19	44

<sup>1</sup> Den 31 december 2019.

#### Skattesituation

BillerudKorsnäs effektiva skattesats bedöms normalt uppgå till 20–22%. Skattekostnaden för 2019 uppgick till MSEK 254, motsvarande en skattesats på 20,1%. För 2018 uppgick skattekostnaden till MSEK 304, vilket motsvarade 22,7%.

Skattesatsen i Sverige ligger på 21,4% och kommer att sänkas till 20,6% under 2021. Detta hade en positiv effekt på MSEK 34, vilket hänför sig till omvärdering av uppskjuten skatt.

**Miljö- och tillståndsfrågor**

BillerudKorsnäs har enligt miljölagstiftningen sex tillståndspliktiga verksamheter i Sverige, en i Finland och en i Storbritannien. Tillstånden avser tillverkning av pappersmassa och papper samt i förekommande fall drift av deponier och hamnverksamhet. BillerudKorsnäs har alla erforderliga myndighetstillstånd som krävs för att bedriva verksamhet med de volymer som producerats under 2019. Produktionsenheternas verksamhet påverkar miljön genom utsläpp till vatten och luft samt genom buller- och avfallsgenerering. Dessutom förbrukas råvaror såsom ved, kemikalier och energi. Transporter in och ut från produktionsenheterna ger en indirekt miljöpåverkan.

BillerudKorsnäs svenska produktionsenheter har tilldelats utsläppsrätter för koldioxid inom EU. Tilldelningen för den åttaårsperiod som påbörjades 2013 överstiger totalt de beräknade utsläppen.

I enlighet med Årsredovisningslagen 6 kap 11§ har BillerudKorsnäs AB (publ) valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport på sidorna 34–51, 74–79, 123–130 samt GRI-index tillgängligt på <https://www.billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>. Rapporten är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards.

**Produkt- och processutveckling**

Kostnaderna för produkt- och processutveckling, till den del som avser forskningsaktiviteter, belastar resultatet det år de uppkommer. Under det senaste året motsvarade sådana kostnader cirka 0,5% (0,5) av BillerudKorsnäs rörelsekostnader.

**Säsongseffekter**

BillerudKorsnäs verksamhet uppvisar relativt begränsade säsongsvariationer. Störst påverkan har de periodiska underhållsstoppen, då respektive produktionsenhet står stilla under cirka en vecka. Den uteblivna produktionen medför något lägre leveranser under en längre tid både före, under och efter stoppet. BillerudKorsnäs kostnader är relativt stabila under året. Dock är de fasta kostnaderna något lägre under sommarmånaderna på grund av färre underhållsprojekt och uttag av semester. Energikostnaderna är något högre under vintermånaderna, dels genom högre energiförbrukning, dels genom normalt högre energipriser på framför allt elenergi.

**Underhållsstopp**

Förutom löpande underhåll under pågående drift, behöver BillerudKorsnäs produktionsenheter normalt också ett mer omfattande underhåll vid något tillfälle under året. För att utföra underhållet stoppas produktionen av massa och papper. Kostnaden för ett underhållsstopp består huvudsakligen av volymbortfall relaterat till stoppet och fasta kostnader, främst i form av kostnader för underhåll och övertidsarbete, samt till viss del av rörliga kostnader såsom högre förbrukning av el och ved vid återstarten av produktionen. Stoppens påverkan på resultatet varierar med omfattningen av de åtgärder som görs i samband med stoppen, karaktären av dessa åtgärder samt den faktiska längden på stoppet. Uppskattad stoppkostnad är en bedömning av ett normalstopps påverkan på resultatet i förhållande till ett kvartal utan periodiskt underhållsstopp.

**Övriga säsongseffekter**

En betydande del av volymerna för BillerudKorsnäs Flute® används till förpackningar för fruktexport från Medelhavsområdet. Efterfrågan från denna kundgrupp varierar med fruktexportssäsongen och är vanligtvis som högst under perioden september till mars varje år.

En betydande del av BillerudKorsnäs säckpapper och Quick-Fill® säckpapper går till förpackningar för cement och byggmaterial. Efterfrågan på byggmaterial i Europa brukar generellt sett vara högre under perioden maj till oktober.

**Aktiestructur**

Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2019 till SEK 1 537 642 792, fördelat på 208 219 834 aktier. Antalet aktier på marknaden uppgick till 206 789 772.

Den 31 december 2019 uppgick BillerudKorsnäs innehav av egna aktier till 1 430 062, vilket är en minskning med 89 129 aktier jämfört med 31 december 2018. Dessa återköpta aktier innehas som säkring av villkorade rättigheter i det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Under 2019 överlät BillerudKorsnäs 89 129 aktier enligt det långsiktiga incitamentsprogrammet som beslutades av årsstämman 2016. Inga aktier återköptes under året.

**Aktiefördelning**

31 december	2019
Registrerat antal aktier vid årets början	208 219 834
Återköpta aktier i eget förvar	-1 430 062
Aktier på marknaden	206 789 772

**Underhållsstopp**

Produktionsenhet	Stoppkostnad 2019	Uppskattad stoppkostnad	Uppskattad fördelning av stoppkostnad per division			Planerade tidpunkter för underhållsstopp		
	MSEK	MSEK	Division Board	Division Paper	Division Solutions	2020	2019	2018
Gävle	150	~ 150	100%	–	–	Kv 2	Kv 2	Kv 3
Gruvön	139	~ 155	~ 95%	~ 2%	~ 3%	Kv 3	Kv 3	Kv 2
Frövi	111	~ 110	100%	–	–	Kv 4	Kv 4	Kv 4
Skärblacka	158	~ 150	~ 10%	~ 90%	–	Kv 4	Kv 2	Kv 2
Karlsborg	55	~ 55	–	~ 98%	~ 2%	Kv 3	Kv 3	Kv 3
Jakobstad	–	~ 15	–	100%	–	Kv 2	–	Kv 4
Rockhammar	15	~ 15	100%	–	–	Kv 4	Kv 4	Kv 4
<b>Totalt</b>	<b>628</b>	<b>~ 650</b>						

Underhållsstopp i Beetham har en obetydlig effekt på BillerudKorsnäs totala resultat.

**BillerudKorsnäs-aktien**

Aktiekapitalet i BillerudKorsnäs AB är uppdelat på 208 219 834 stamaktier varav 1 430 062 aktier ägs av BillerudKorsnäs AB. Varje aktie har en röst vid beslut vid bolagsstämma. Lag eller bolagsordning innehåller inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet.

Störste ägaren i bolaget, Frapag Beteiligungsholding AG, innehade den 31 december 31 300 000 aktier motsvarande 15,1% av antalet aktier på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10% eller mer av antalet aktier per den 31 december 2019. Det finns inga, av bolaget kända, avtal mellan aktieägare som kan medföra begränsningar i rätten att överlåta aktier. Tillsättande och entledigande av styrelseledamöter samt ändring av bolagsordning sker vid bolagsstämma. Avtal mellan bolaget och övriga anställda som reglerar egen uppsägning eller uppsägning från bolaget följer sedvanlig praxis på arbetsmarknaden.

**Moderbolaget**

I moderbolaget BillerudKorsnäs AB ingår huvudkontoret och supportfunktioner.

Rörelseresultatet för 2019 uppgick till MSEK –321 jämfört med MSEK –458 för 2018. Rörelseresultatet innefattar effekter av såringskontrakt och omvärderingar av kundfordringar.

Moderbolaget kurssäkrar såväl moderbolagets som koncernens nettoflöden av valutor. I moderbolagets resultat ingår resultatet av dessa såringsåtgärder. Detta resultat uppgick för 2019 till MSEK –231 (–323).

Moderbolaget ansvarar för koncernens finansieringsfrågor och huvuddelen av koncernens räntebärande externa skulder är upptagna i moderbolaget.

Medelantalet anställda var 132 (115). Kassa och bank samt kortfristiga placeringar uppgick till MSEK 3 260 (292).

**Riskhantering i moderbolaget**

För beskrivningen av koncernens riskhantering hänvisas till avsnittet "Riskhantering och känslighetsanalys". Beskrivningen gäller i tillämpliga delar såväl koncernen som moderbolaget, medan särskilda olikheter avseende moderbolaget kommenteras under denna rubrik.

För förståelsen av riskexponeringen i moderbolaget bör följande beaktas:

**Kundkrediter**

Kundfordringarna för moderbolaget utgör cirka 80% av koncernens kundfordringar, eftersom en stor del av produktionsenheternas kundfordringar övertas av moderbolaget efter faktureringen och inkasseras av moderbolaget. Risken för eventuella kundförluster kvarstår dock hos fakturerande bolag. Av den totala avsättningen i koncernen för osäkra kundfordringar 2019 avsåg MSEK 0 (0) moderbolaget.

**Valutaexponering**

Samtliga valutaterminsavtal för den svenska verksamheten tecknas av moderbolaget, medan flödesexponeringen i utländska valutor är hänförlig till samtliga svenska, finska och engelska produktionsenheter. Exponeringen är därför lägre för moderbolaget än vad som motsvaras av tecknade terminsavtal. Detta gäller fram till faktureringsstidpunkten eftersom moderbolaget övertar kundfordringarna för de svenska, finska och engelska produktionsenheterna. Vid slutet av 2019 uppgick valutakontrakten som ännu inte resultatavräknats i moderbolaget nominellt till MSEK 4 624 (4 881), varav MSEK 3 623 resultatavräknas under 2020 och MSEK 1 001 under 2021.

**Ränterisk**

Koncernens upplåning sker i huvudsak i moderbolaget och utgjorde 100% (95) av koncernens totala upplåning den 31 december 2019. Moderbolaget har därför samma exponering för ränteförändringar som koncernen.

**Förslag till vinstdisposition**

Som framgår av uppställningen i not 21 uppgick fritt eget kapital i moderbolaget BillerudKorsnäs AB till MSEK 6 851 per den 31 december 2019.

BillerudKorsnäs finansiella mål anger att utdelning ska uppgå till 50% av nettovinsten och att den långsiktiga räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA ska understiga en multipel om 2,5. Koncernens räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA uppgick vid utgången av 2019 till 1,9 (3,2) gånger. BillerudKorsnäs styrelse föreslår att av årets vinst per aktie om SEK 32,50 görs en ordinarie utdelning om SEK 4,30 per aktie, och att resterande del balanseras i ny räkning. Förslaget motsvarar 13% av årets resultat för koncernen, inklusive resultat från avvecklad verksamhet, Bergvik Skog Öst.

**Förslag om mandat att återköpa och överlåta aktier**

Mot bakgrund av den framgångsrika transaktionen avseende Bergvik Skog Öst har styrelsen beslutat att föreslå ytterligare åtgärder för att returnera överskotts kapital till aktieägarna och för att optimera kapitalstrukturen i BillerudKorsnäs. Styrelsen har därför beslutat att föreslå för årsstämman 2020 att styrelsen får mandat att besluta om förvärv av egna aktier via Nasdaq Stockholm i en sådan utsträckning att företagets innehav av egna aktier inte vid något tillfälle överstiger 10% av samtliga aktier i bolaget.

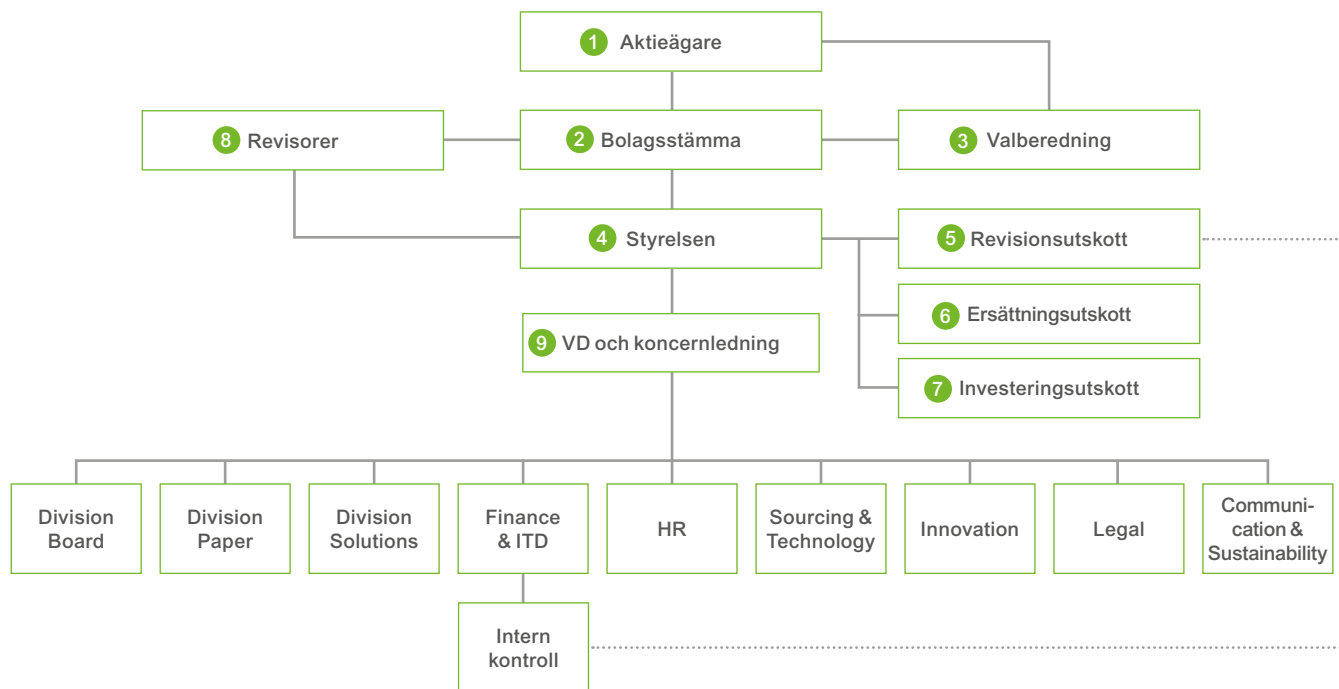
Styrelsen har även beslutat att föreslå att styrelsen får mandat av årsstämman 2020 att fram till nästa årsstämma besluta om överlåtelse eller makulering av företagets egna aktier som inte behövs för att fullgöra företagets långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram.

**Händelser efter räkenskapsårets utgång**

Händelser efter räkenskapsårets utgång upplyses om i not 31.

## Bolagsstyrning inom BillerudKorsnäs

Bolagsstyrning avser de beslutssystem genom vilka ägarna, direkt eller indirekt, styr bolaget. I det följande redogörs närmare för bolagsstyrningen inom BillerudKorsnäs. Denna rapport om BillerudKorsnäs bolagsstyrning 2019 avges i enlighet med i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten har granskats av BillerudKorsnäs revisor, se sidorna 120–122.



### Bolagsstyrning inom BillerudKorsnäs

Exempel på externa regelverk som påverkar styrningen av BillerudKorsnäs:

- Aktiebolagslagen
- Redovisningslagstiftning bland annat årsredovisningslagen och IFRS
- Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

Exempel på interna regelverk som påverkar styrningen av BillerudKorsnäs styrning:

- Bolagsordning
- Styrelseinstruktioner och arbetsordningar
- BillerudKorsnäs Uppförandekod
- BillerudKorsnäs interna styrdokument

BillerudKorsnäs, som ett publikt svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden finns tillgänglig på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se), där även den svenska modellen för bolagsstyrning beskrivs.

Koden bygger på principen "följ eller förklara". Detta innebär att ett bolag som tillämpar Koden kan avvika från enskilda regler, men ska då avge förklaring där skäl till avvikelser redovisas. Under 2019 avvek BillerudKorsnäs, liksom tidigare år, från Kodens regel att en styrelseledamot inte ska vara ordförande i valberedningen. Avvikelsen från Koden förklaras närmare i avsnittet "Valberedning" nedan. Ingen annan avvikelse från Koden förekom. BillerudKorsnäs följde under året Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och god sed på aktiemarknaden.

### 1 Aktieägare

BillerudKorsnäs aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Vid slutet av 2019 uppgick det totala antalet aktieägare till 96 846 jämfört med 97 563 vid föregående årsskifte. Varje aktie berättigar till en röst. Andelen utländskt ägande uppgick till 37,3% (36,4) av antalet aktier på marknaden. Övriga aktieägargrupper bestod



av svenska aktiefonder 22,0% (23,2), svenska privatpersoner, inklusive fåmansbolag, 24,1% (21,6) och svenska institutioner 16,6% (18,8). Störste ägaren i bolaget, Frapag Beteiligungsholding AG, innehade 31 300 000 aktier, motsvarande 15,1% av antalet aktier på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10% eller mer av antalet aktier vid utgången av 2019. Ytterligare uppgifter angående bolagets aktie, aktieägare med mera presenteras i avsnittet "BillerudKorsnäs-aktien" samt på bolagets hemsida [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

## 2 Bolagsstämma

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. Kallelse till bolagsstämma sker genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets webbplats samt annonseras i Post och Inrikes Tidningar. Samtidigt som kallelse sker annonseras en upplysning i Svenska Dagbladet om att kallelse har skett.

Årsstämman äger vanligen rum i april eller maj månad. Årsstämman beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter och revisorer samt beslutar om inrättande av valberedning, styrelsens och revisorernas arvoden samt riktlinjerna för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och koncernledning. På årsstämman har aktieägarna också möjlighet att ställa frågor om koncernens verksamhet. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets webbsida.

### Årsstämma 2019

Årsstämma 2019 ägde rum den 9 maj 2019 och behandlade sedvanliga ärenden för årsstämman. Därutöver beslutades också om införande av ett långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2019). Protokoll och andra handlingar från årsstämman finns tillgängliga på bolagets webbsida.

### Årsstämma 2020

BillerudKorsnäs årsstämma 2020 kommer att äga rum den 5 maj 2020 i Stockholm och kallelse till årsstämman skickas ut i april 2020. Aktieägare som önskar ett ärende behandlat på årsstämman har i enlighet med instruktioner på bolagets hemsida haft möjlighet att lämna förslag till bolaget senast sju veckor före stämman.

Fullständig kallelse till årsstämman 2020, med information om anmälan för deltagande i stämman, publiceras på bolagets hemsida.

## 3 Valberedning

Valberedningen har som främsta uppgift att ta fram ett förslag till styrelse och revisor och arvode för dessa samt förslag till stämмоordförande inför årsstämman. Enligt nuvarande instruktion för valberedningen ska BillerudKorsnäs ha en valberedning som består av fyra ledamöter som har utsetts av bolagets större aktieägare. Se tabellen nedan för valberedningens sammansättning inför årsstämman 2020. För vidare information om instruktion för valberedningen, se [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

Valberedningen höll inför årsstämman 2019 ett flertal protokollförda möten samt kontakt däremellan per telefon och epost.

Aktieägare var i enlighet med instruktioner på bolagets hemsida välkomna med förslag och synpunkter till valberedningen per epost eller post. Enligt Kodens ska valberedningens motiverade yttrande beträffande valberedningens förslag till styrelse bland annat innehålla en kort redogörelse för den mångfaldspolicy som valberedningen tillämpat vid framtagande av sitt förslag till styrelse. Valberedningen har uppgivit att den tillämpat Kodens regel 4.1 som mångfaldspolicy under 2019. Målet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångfald och diversifierad vad gäller kön, ålder och nationalitet. Den ska också spegla erfarenheter, yrkesbakgrunder och verksamhetsdiscipliner som matchar BillerudKorsnäs nyckelprioriteringar. På bolagets hemsida [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se) finns ett särskilt avsnitt benämnt "Valberedningen" med ytterligare information om valberedningen och dess förslag till årsstämman.

### Valberedningens sammansättning och röstrepresentation

Representant	Aktieägare	Röstandel, % <sup>1</sup>
Michael M.F. Kaufmann	Frapag Beteiligungsholding AG	15,1
Tomas Risbecker	AMF Försäkring & Fonder	9,4
Thomas Wuolikainen	Fjärde AP-fonden	6,6
Lennart Francke	Swedbank Robur fonder	6,5

<sup>1</sup> Den 31 december 2019.

Styrelseledamoten Michael M.F. Kaufmann har inför årsstämman 2020 utsetts till ordförande i valberedningen. Det finns en avvikelser från det som stipuleras i Kodens, nämligen att en styrelseledamot inte ska vara ordförande i valberedningen. Enligt instruktionen till valberedningen som årsstämman har beslutat om ska dock valberedningens ordförande vara den ledamot som utsetts av den största ägaren. Därför har det ansetts acceptabelt att Michael M.F. Kaufmann har denna befattning. Michael M.F. Kaufmann har varit ordförande i valberedningen de senaste åren.

## 4 Styrelsen

### Sammansättning

Styrelsen i BillerudKorsnäs ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio ledamöter med högst sex suppleanter.

Årsstämman 2019 fastställde att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter och röstade för omval av samtliga styrelseledamöter: Tobias Auchli, Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Lennart Holm, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman, Victoria Van Camp och Jan Åström. Årsstämman beslutade också att välja om Lennart Holm som styrelsens ordförande och Michael M.F. Kaufmann som vice ordförande i styrelsen. I november 2019 beslutade styrelsen att utse Jan Åström till styrelsens ordförande i stället för Lennart Holm, i samband med att styrelsen utsåg Lennart Holm till tillförordnad VD i bolaget. Lennart Holm sitter dock kvar i styrelsen som ledamot. Arbetstagarorganisationerna har utsett två arbetstagarledamöter till styrelsen. Dessa är Gunnevi Lehtinen Johansson och Nicklas Johansson samt, som suppleanter till dessa, Ulrika Gustafsson och Bo Knöös. Vid sidan av Lennart Holm, som för närvarande är tillförordnad VD i bolaget, samt arbetstagarledamöterna och deras suppleanter, är ingen av styrelseledamöterna anställd i koncernen. Kristina Schauman var tillförordnad CFO mellan november 2018 och maj 2019. Av de stämмоvalda styrelseledamöterna är tre kvinnor och fem män.

Styrelsens sammansättning uppfyller Kodens krav på oberoende i förhållande till både bolaget och bolagsledningen samt

bolagets större aktieägare. För närmare presentation av styrelsen och information om styrelseledamöternas oberoende, uppdrag utanför koncernen och innehav av aktier i BillerudKorsnäs, se närmare under avsnittet "Styrelse" på sidorna 72–73.

### Styrelsearbetets organisation

Styrelsen är bolagets högsta förvaltningsorgan under bolagsstämman. Styrelsen ska bland annat svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter, se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt, samt fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation.

Styrelsens arbete följer en skriftlig arbetsordning som ska säkerställa att styrelsen är allsidigt informerad och att alla styrelserelaterade aspekter av bolagets verksamhet tas upp till behandling. Styrelsen har också beslutat om ett antal övergripande policyer för bolagets verksamhet. Här ingår bland annat bolagets uppförandekod som sammanfattar bolagets ansvar, värderingar och mål.

Styrelsens arbete följer en årlig cykel, för att styrelsen på bästa sätt ska kunna fullgöra sina arbetsuppgifter. I början av året behandlas bokslutskommunikén och årsredovisningen samt de ärenden som ska läggas fram på årsstämman. I slutet av året behandlas budgeten för det kommande året. Varje kvartal görs en genomgång av koncernens resultat och delårsrapporter godkänns för publicering. I samband med årsstämman hålls ett konstituerande styrelsemöte där ledamöter till styrelsens utskott utses och styrelsen fattar beslut om bland annat rätten att teckna bolagets firma. En gång per år har styrelsen ett extra styrelsemöte som är avsatt för strategifrågor, och verkställande av de viktigaste strategiska initiativen följs därefter upp på varje styrelsemöte.

### Styrelsearbetet under 2019

Under 2019 har styrelsen haft 19 möten, inklusive det konstituerande mötet. För uppgifter om närvaro vid dessa möten, se tabellen nedan. Inför styrelsemötena har ledamöterna erhållit en fastställd agenda för mötet tillsammans med skriftligt material beträffande frågor som ska behandlas vid mötet.

Styrelsen har löpande behandlat strategiska frågor avseende bolagets verksamhet och inriktning, uppföljning av tidigare

genomförda förvärv och investeringar, nya investeringar över en viss nivå, med mera. En viktig del av styrelsearbetet är de finansiella rapporter som presenteras vid varje ordinarie styrelsemöte. Styrelsen får också månatlig rapportering beträffande bolagets finansiella ställning. Vid de ordinarie styrelsemötena lämnas rapporter beträffande det löpande arbetet inom divisionerna och koncernfunktionerna.

Styrelsen lade under året stort fokus på produktionsrelaterade frågor och säkerhetsfrågor, både vad gäller åtgärder för att uppnå förbättrad stabilitet och säkerhet i den befintliga produktionskapaciteten, och uppföljning och övervakning av de större nya investeringsprojekten. Det gäller investeringen i KM7 i Gruvön och investeringen i Skärblacka till att bli ett världsledande center för tillverkning av maskinglättat papper (MG-papper). Styrelsen arbetade även med andra strategiskt viktiga frågor, däribland eventuella företagsförvärv, bland annat förvärvet och den efterföljande försäljningen av Bergvik Skog Öst och de strategiska aspekterna av detta. Styrelsen har också fokuserat på bolagets uppdaterade strategi som godkändes tredje kvartalet 2019. Dessutom utvärderar styrelsen kontinuerligt bolagets förvaltning, och i november 2019, efter noggrant övervägande, fattade styrelsen beslutet att utse Lennart Holm till ny tillförordnad VD för bolaget. Han ersatte tidigare VD Petra Einarsson. Styrelsen har nu inlett arbetet att hitta en ny permanent VD till bolaget. Andra återkommande frågor på styrelsens agenda är bolagets hållbarhetsarbete och innovation.

Utöver deltagande i revisionsutskottets möten har bolagets revisor medverkat vid ett styrelsemöte där styrelseledamöterna har haft möjlighet att ställa frågor till revisorn utan att representanter från bolagsledningen varit närvarande.

### Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Inom BillerudKorsnäs finns rutiner för årlig utvärdering av styrelseordförandes och styrelseledamöternas arbete. Utvärderingen tjänar dels som underlag för handlingsplan för förbättringar, dels som underlag för valberedningens arbete med styrelsens sammansättning. Med avseende på 2019 genomfördes en omfattande intern utvärdering av styrelsens arbete, som bland annat innefattade intervjuer med varje styrelseledamot. Utvärderingens syfte är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikter om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet. Avsikten är också att få en uppfattning om vilken typ av frågor styrelsen anser bör

### Närvaro vid styrelsemöten och utskottsmöten

Ledamot	Position	Styrelsemöten	Revisionsutskottsmöten <sup>1</sup>	Ersättningsutskottsmöten <sup>2</sup>	Investeringsutskottsmöten
Jan Åström	Ordförande	19/19			6/6
Michael Kaufmann	Vice ordförande	12/19			5/6
Tobias Auchli	Ledamot	19/19	5/5		5/5
Andrea Gisle Joosen	Ledamot	19/19	5/5	1/1	
Bengt Hammar	Ledamot	17/19			5/5
Lennart Holm	Ledamot	19/19			4/5
Gunnevi Lehtinen Johansson	Ledamot	19/19			
Nicklas Johansson	Ledamot	16/19			
Kristina Schauman	Ledamot	18/19	3/3		
Victoria Van Camp	Ledamot	17/19			5/5

<sup>1</sup> Revisionsutskottet bestod av Kristina Schauman, Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli, förutom under den period då Kristina Schauman tillfälligtvis lämnade revisionsutskottet i november 2018–maj 2019 när hon var tillförordnad CFO.

<sup>2</sup> Ersättningsutskottet bestod av ledamöterna Jan Åström (ordförande), Michael M.F. Kaufmann och Lennart Holm. Från november 2019, då Lennart Holm utsågs till tillförordnad VD, består ersättningsutskottet av Jan Åström (ordförande), Michael M.F. Kaufmann och Andrea Gisle Joosen.

ges mer utrymme och på vilka områden det eventuellt krävs ytterligare kompetens i styrelsen. Resultatet av utvärderingen har diskuterats i styrelsen samt redovisats för valberedningen. Styrelsen utvärderar även fortlöpande verkställande direktörens arbete, utan att denna är närvarande. Som beskrivs ovan fattade styrelsen i november 2019 beslut om att utse Lennart Holm till ny tillförordnad VD i bolaget. Han ersatte tidigare VD Petra Einarsson.

### Styrelsens utskott

Styrelsen har för närvarande inrättat tre styrelseutskott som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor; ett ersättningsutskott, ett revisionsutskott och ett investeringsutskott. Utskottens ledamöter utses för ett år i taget vid det konstituerande styrelsemötet och arbetet samt utskottens bestämmanderätt regleras av de årligen fastställda utskottsinstruktionerna, vilka granskas och antas varje år.

Utskotten har en beredande och handläggande roll. Frågor som tas upp på utskottsmöten dokumenteras i mötesprotokoll och rapporteras på nästkommande styrelsemöte, där beslut fattas (om så är fallet).

### 5 Revisionsutskott

För att bistå i fullgörandet av styrelsens övervakande roll över revisionsfrågorna har styrelsen inrättat ett särskilt revisionsutskott. Revisionsutskottets huvudsakliga uppgift är att bidra till en god finansiell rapportering och säkerställa en kvalificerad, effektiv och oberoende extern revision av bolaget. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, ha ansvaret för att behandla alla viktiga redovisningsfrågor samt övergripande skattefrågor som påverkar kvaliteten på bolagets finansiella rapportering. Med avseende på den finansiella rapporteringen ska särskilt övervakas effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet ska även biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval och revisorsarvodering.

För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov rapporterar bolagets revisor vid vissa tillfällen direkt till revisionsutskottet och styrelsen. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen, som fattar eventuella beslut föranledda av revisionsutskottets arbete. Revisionsutskottet bestod av Kristina Schauman (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli, förutom under perioden då Kristina Schauman var tillförordnad CFO (november 2018 till maj 2019), då utskottet bestod av Andrea Gisle Joosen (ordförande) och Tobias Auchli. En arbetstagarrepresentant närvarar vid revisionsutskottets möten.

### Arbete under 2019

Under 2019 har utskottet haft fem möten. Utskottet behandlade under året olika redovisningsfrågor, revisionsupplägg för 2019, företagsövergripande riskhantering (ERM), intern kontroll, finansieringsfrågor, valutasäkringsfrågor samt skattefrågor. Utskottet sammanträdde inför varje delårsrapport och inför bokslutskommunikén. Vid dessa möten avhandlades redovisnings- och rapporteringsfrågor relaterade till rapporterna. Revisionsutskottets ordförande rapporterade regelbundet till styrelsen om frågor som behandlats på utskottets möten. Styrelsens arbete med den

interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen finns sammanfattad i "Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen".

### 6 Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgifter är att bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra ersättningsrelaterade anställningsvillkor för koncernledningen. Utskottet ska följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för koncernledningen, samt följa och utvärdera tillämpningen av riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer. Mer specifikt innebär detta att utskottets uppgifter bland annat är att föreslå en övergripande policy beträffande löner, ersättningar och övriga anställningsförmåner generellt i BillerudKorsnäs, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt godkänna VDs förslag till löner och ersättningar för koncernledningen. Utskottet framlägger också förslag till styrelsen som beslutar om lön och ersättningar till VD. Ersättningsutskottet består av ledamöterna Jan Åström (ordförande), Michael M.F. Kaufmann och Andrea Gisle Joosen. Före november 2019, då Lennart Holm utsågs till tillförordnad VD, bestod ersättningsutskottet av Jan Åström (ordförande), Michael M.F. Kaufmann samt Lennart Holm.

### Arbete under 2019

Under 2019 har utskottet haft sex möten. Utskottet behandlade under 2019 ärenden kring utfall bonus för 2018 samt lönerrevision 2020 för koncernledningen. Utskottet utvärderade även det långfristiga incitamentsprogrammet (LTIP) och förberedde förslaget till LTIP 2020 som ska presenteras på årsstämman. Vidare behandlade utskottet ersättningsfrågor till nyligen tillträdna medlemmar i koncernledningen och VD. Riktlinjerna för samt utfallet av ersättningen till VD och övriga ledande befattningshavare framgår av not 28.

### 7 Investeringsutskott

Styrelsen har inrättat ett särskilt investeringsutskott, med huvudsaklig uppgift att för styrelsen granska och förbereda vissa frågor rörande bolagets agenda med avseende på investeringar, företagsförvärv samt forskning och utveckling, och att bistå bolagets ledning i arbetet med dessa frågor. Utskottet består av styrelseledamöterna Bengt Hammar (ordförande), Victoria van Camp, Tobias Auchli och Jan Åström.

### Arbete under 2019

Under 2019 har utskottet haft fem möten. Utskottet behandlade under 2019 främst frågor rörande investeringsprojektet i Gruvön, andra nya investeringar, strategisk vedförsörjning och det tillhörande förvärvet och den efterföljande avyttringen av Bergvik Skog Öst, men även bolagets arbete med säker och stabil produktion.

### 8 Revisorer

Bolagets revisorer är utsedda av bolagsstämman. På 2019 års årsstämma valdes revisionsbolaget KPMG AB, med huvudsansvarig revisor Ingrid Hornberg Román, till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2020. Ingrid Hornberg Román är för närvarande även revisor i Apoteket, Linas matkasse, OK Ekonomisk Förening, RISE Research Institute of Sweden och SOS Alarm.

Revisorers uppdrag innefattar att hålla styrelsen uppdaterad om den årliga revisionens planering, omfattning och innehåll, att granska delårsrapporter samt årsboksutlåt för att bedöma deras riktighet, fullständighet och redovisningens överensstämmelse med god redovisningssed och relevanta redovisningsprinciper samt att informera styrelsen om tjänster som har utförts utöver revisionstjänster, ersättningen för sådana tjänster och andra omständigheter som är av betydelse för revisorernas oberoende. För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov träffade BillerudKorsnäs revisorer revisionsutskottet vid fem tillfällen och styrelsen, utan närvaro av ledningen, vid ett tillfälle under 2019.

### 9 VD och koncernledning

Bolagets verkställande direktör (VD) utses av styrelsen. I november 2019, efter noggrant övervägande, beslutade styrelsen att utse Lennart Holm till ny tillförordnad VD i bolaget. Han ersatte tidigare VD Petra Einarsson. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernens verksamhet i enlighet med styrelsens instruktioner och föreskrifter. Det innebär bland annat ansvar för ekonomisk rapportering, framtagande av informations- och beslutsunderlag samt att avtal och andra åtgärder inte står i strid med tillämpliga lagar och regler.

VD ansvarar tillsammans med koncernledningen för den dagliga verksamheten. VD har utsett en koncernledning som ansvarar för olika delar av verksamheten. Koncernledningen består av VD, cheferna för de tre divisionerna (Board, Paper och Solutions) och cheferna för koncernfunktionerna (Sourcing & Technology, Innovation & Strategic Projects, Finance & ITD, Legal, Communication, Sustainability och HR). För ytterligare information om koncernledningens medlemmar se sidorna 70–71.

Koncernledningens roll är att etablera koncerngemensamma värderingar, en långsiktig vision samt strategier och policyer för koncernen utifrån de mål som fastställs av styrelsen. Koncernledningen ska fastställa mål för den operativa verksamheten, fördela resurser och följa upp verksamhetens resultat. Koncernledningen svarar också för investeringsplanering och uppföljning, förvärv och avyttringar av tillgångar och förberedelser inför styrelsemöten. Koncernledningen arbetar aktivt med att engagera medarbetarna i att utveckla företagsstrategin och företagskulturen och att leva efter dess värderingar.

VD leder koncernledningens möten och fattar beslut i samråd med övriga ledningen. Koncernledningen sammanträder normalt varje månad för att gå igenom föregående månads resultat, uppdatera prognoser och planer samt diskutera strategiska frågor. Därutöver sammanträder koncernledningen varannan vecka för kortare telefonmöten, samt vid behov.

### BillerudKorsnäs ramverk för styrning

Under 2018 genomförde bolaget en omorganisering som resulterade i tre nya divisioner och ett antal koncernfunktioner. I samband med detta har bolaget genomfört en revidering och uppdatering av ramverket för styrning för att säkerställa struktur och effektivitet i hela organisationen. Det nya ramverket förenar organisationen genom gemensamma styrningsprinciper, standarder och utvalda processer.

Ramverket för styrning samordnar vår strategi och drift genom mål och principer under följande huvudrubriker: Governance, Culture and Corporate Values, Corporate Processes, Group Strategy & Risk Management, Policies & Directives, Performance Management, Organization, Reviews, Controls and Audits samt Tools.

Varje division är ansvarig för sitt resultat och har befogenhet att driva verksamheten inom ramverket för styrning. Divisionerna implementerar strategier och utvecklar de processer och rutiner som behövs för ett effektivt verkställande av strategin. Status och förbättringar av viktiga nyckeltal följs upp och rapporteras till relevant funktion inom BillerudKorsnäs. Divisionerna är ansvariga för att implementera obligatoriska standarder och processer samt för att följa ramverket för styrning, där så är tillämpligt.

Koncernfunktionerna är ansvariga för att upprätthålla, utveckla och stötta implementeringen av ramverket för styrning, och fokuserar på koncern- och styrningsfrågor för att stötta BillerudKorsnäs övergripande framgång.

Ett viktigt element i ramverket för styrning är ramverket för styrande dokument, som säkerställer att styrdokument inom BillerudKorsnäs upprättas, implementeras, tillämpas, följs upp och revideras fortlöpande och ändamålsenligt i hela koncernen. Styrelsen har antagit en specifik uppsättning med åtta policyer som styr bolaget på högsta nivå (dock under uppförandekoden): Governance Policy, Responsible Business Policy, Sustainability Policy, Communication & Information Policy, Finance Policy, People Policy, Operations & Quality Policy och Safety Policy.

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2019 fastställdes riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen. Av dessa riktlinjer framgår bland annat att BillerudKorsnäs ska tillämpa marknadsmässiga ersättningsnivåer och anställningsvillkor som erfordras för att kunna rekrytera och behålla en ledning med hög kompetens och kapacitet att uppnå uppställda mål. Ersättningen kan utgöras av fast och rörlig lön, långsiktiga incitamentsprogram och övriga förmåner såsom tjänstebil samt pension. Fast och rörlig lön ska fastställas med hänsyn tagen till kompetens, ansvarsområde och prestation. Den rörliga ersättningen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska vara maximerad till en fastställd procentsats av fast årslön. Den maximala procentsatsen kan variera mellan 30–70% av den fasta årslönen för koncernledningen. Dock ska rörlig ersättning endast utgå under förutsättning att BillerudKorsnäs-koncernens rörelseresultat är positivt. Vid uppsägning gäller normalt sex till tolv månaders uppsägningstid och rätt till avgångsvederlag motsvarande högst tolv månadslöner för det fall bolaget avslutar anställningen.

För fullständigt beslut beträffande riktlinjerna för ersättning, se not 28. Styrelsens förslag till riktlinjer 2020 framgår av avsnittet ”Ersättningar i BillerudKorsnäs”.

## Ersättningar i BillerudKorsnäs

BillerudKorsnäs strävar efter att attrahera, behålla och utveckla rätt medarbetare genom konkurrenskraftiga ersättningar med tydlig koppling till prestation. BillerudKorsnäs kort- och långsiktiga incitamentsplaner har utvecklats i linje med koncernens strategiska och ekonomiska mål, och har utformats för att leverera ett hållbart värde för aktieägarna och samtidigt förverkliga bolagets strategi.

BillerudKorsnäs har en klar ersättningsfilosofi som grundar sig på principer om en konkurrenskraftig ersättning som bidrar till att attrahera, behålla och utveckla rätt medarbetare. Koncernens ersättningsfilosofi ska stötta koncernen genom att våra chefer och medarbetare förverkligar BillerudKorsnäs vision och operativa mål.

Syftet med ersättningsriktlinjerna är att stötta BillerudKorsnäs genom att uppmuntra medarbetarna att förstå koncernens övergripande mål och strategier. Ersättningen ska stötta intern och extern lönejämställdhet och spegla en tydlig koppling mellan prestation, lön och utveckling. Ersättningsutskottet strävar efter att ersättningsutfallet inte blir alltför mekaniskt, samtidigt som beslut inte får uppfattas som godtyckliga eller orättvisa.

### Ersättningskomponenter inom BillerudKorsnäs

#### Fast lön

Fast lön baseras på marknadslöner och sätts utifrån en löneskala med hänsyn till erfarenhet, kompetens, prestationer och ansvarsområde. Översyn av den fasta lönen görs årligen i den årliga lönerevisionsprocessen där lönen revideras i enlighet med medarbetarens prestation och relativt löneläge för rollen gentemot extern marknad.

#### Rörlig ersättning

##### Kortsiktigt incitamentsprogram (STIP)

Rörlig ersättning i form av STIP intjänas beroende på faktiska resultat mätt mot av koncernens uppsatta mål upp till ett fast max-belopp eller procentandel av den fasta basårslönen. Koncernen

använder en konsekvent process för rörlig ersättning för samtliga medarbetare för att tydliggöra kopplingen mellan individuell prestation och koncernens resultat. Rörlig ersättning betalas endast ut om BillerudKorsnäs-koncernen har ett positivt rörelseresultat.

##### Långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP)

Syftet med BillerudKorsnäs LTIP är att öka koncernens förmåga att behålla seniora ledande befattningshavare och nyckelmedarbetare genom att koppla deras finansiella intresse till aktieägarnas. För att delta i programmet måste deltagarna behålla sparaktier som de köpt privat till slutet av varje program. LTIP löper på tre år och utfallet beror på uppfyllandet av olika finansiella och aktiekursrelaterade prestationskrav.

#### Pension

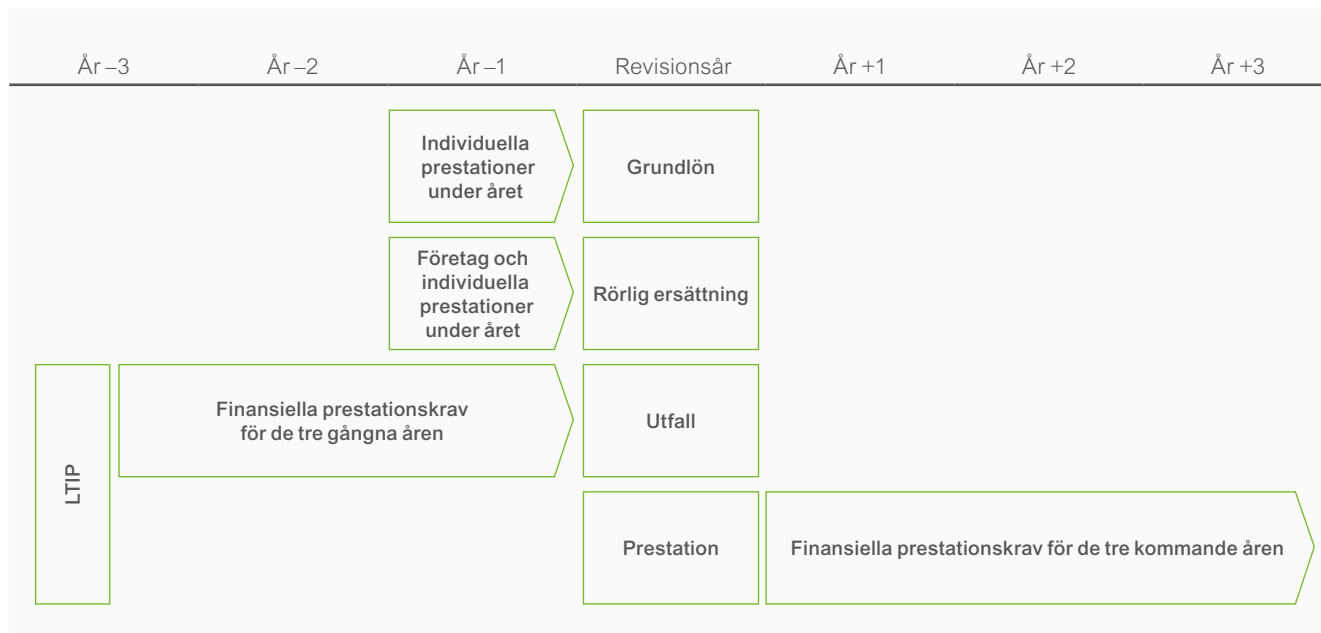
BillerudKorsnäs erbjuder pensionsförmåner enligt kollektivavtal på de marknader där detta är tillämpligt eller på annat sätt i enlighet med medianvärdet på den nationella marknaden.

#### Övriga förmåner

Fastställs med hänsyn tagen till roll och marknadsmässig ersättning och utgörs i huvudsak av bilförmån och privat sjukvårdsförsäkring.

#### Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Årsstämorna 2010 till 2019 beslutade om införandet av långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010 till 2019) för BillerudKorsnäs och i samband med det överlåtelse av eget innehav av aktier.



## Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Program	Antal deltagare	Sparaktier	Max tilldelning BillerudKorsnäs- aktier	Procent av totala antalet aktier/röster	Uppskattad kostnad (varav soc avg), MSEK	Maximal kostnad (varav soc avg) MSEK	Rörelseresultat 2019 belastas med, MSEK
2017	63	40 520	168 080	0,1%	11 (2)	45 (28)	3
2018	63	33 818	135 272	0,1%	7 (2)	29 (20)	1
2019	82	56 036	250 681	0,1%	18 (6)	55 (30)	3

Programmet omfattar ledande befattningshavare och andra nyckelmedarbetare inom BillerudKorsnäs-koncernen. LTIP löper på tre år och utfallet beror på uppfyllandet av olika finansiella och aktiekursrelaterade prestationskrav, vilka bedöms vara av väsentlig betydelse för koncernens framtida utveckling. För att delta i LTIP erfordras att deltagarna köper och äger aktier i BillerudKorsnäs, så kallade sparaktier. Den generella regeln för LTIP är att för varje sparaktie som deltagaren köper kommer deltagaren att erhålla en tilldelning av aktier i slutet av intjänandeperioden, utan annan kostnad än relevant förmånsbeskattning, vilket hanteras av den lokala löneavdelningen. Det maximala antalet deltagare som inbjuds att delta i LTIP är normalt 100 deltagare och programmet är indelat i fyra kategorier. Kategori 1 inkluderar VD-rollen och ger maximalt 1:6 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 2 inkluderar koncernledningen och ger maximalt 1:5 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 3 inkluderar ledande chefer och ger maximalt 1:5 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 1–3 kan högst bestå av 20 deltagare. Kategori 4 inkluderar övriga nyckelmedarbetare och ger maximalt 1:4 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 4 består av högst 80 deltagare.

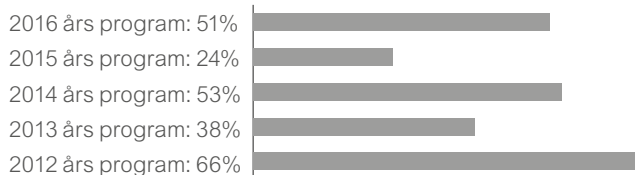
För rätt till prestationsaktier för LTIP 2016–LTIP 2019 mäts följande finansiella prestationsmål:

- (a) BillerudKorsnäs årliga organiska tillväxt,
- (b) BillerudKorsnäs genomsnittliga justerade EBITDA-marginal.

Prestationskraven (a) och (b) utger aktier linjärt mellan miniminivå och maximinivå. LTIP 2017 till LTIP 2019 är även beroende av totalavkastning (TSR).

## Historik, avslutade långsiktigt incitamentsprogram

% av fastställda prestationskriterier



## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2020

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att anta följande riktlinjer för ersättning till VD och koncernledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman, t.ex. ordinarie styrelsearvode och BillerudKorsnäs långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram.

## Riktlinjernas främjande av BillerudKorsnäs affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

BillerudKorsnäs utmanar konventionella förpackningar för en hållbar framtid och denna mission beskriver syftet med BillerudKorsnäs verksamhet. Lönsam tillväxt är förutsättningen för att steg för steg utmana mindre hållbara förpackningsmaterial och -lösningar. För att leverera lönsam tillväxt bedrivs ett målmedvetet och intensivt arbete. BillerudKorsnäs medarbetare är de som, med kunden i centrum, driver den förändring som krävs för att realisera strategin och uppnå det syfte vi strävar mot – en hållbar framtid.

För ytterligare information om BillerudKorsnäs affärsstrategi, se bolagets hemsida [www.billerudkorsnas.se/om-billerudkorsnas/var-strategi](http://www.billerudkorsnas.se/om-billerudkorsnas/var-strategi).

En framgångsrik implementering av BillerudKorsnäs affärsstrategi och tillvaratagandet av BillerudKorsnäs långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att BillerudKorsnäs kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. BillerudKorsnäs ska tillsammans med sina medarbetare utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid. För detta krävs att BillerudKorsnäs kan erbjuda konkurrenskraftig totalersättning som skapar incitament för ledande befattningshavare att tänka nytt, känna ansvar, samarbeta och skapa värde. Målet är att skapa incitament att främja BillerudKorsnäs affärsstrategi och långsiktiga intressen, leverera framstående resultat samt att sammanlänka nyckelpersoner inom BillerudKorsnäs incitament med aktieägarnas intressen. Dessa riktlinjer möjliggör denna målsättning och att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning.

## Formerna av ersättning m.m.

BillerudKorsnäs ska tillämpa marknadsmässiga ersättningsnivåer och anställningsvillkor. Ersättningen ska bestå av följande komponenter: fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver besluta om exempelvis, långsiktiga, aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

Den rörliga kontantersättningen till VD och koncernledningen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska uppgå till maximalt mellan 30 och 70% av deras respektive fasta årliga kontantlön. Ytterligare kontant rörlig ersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla ledande befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 100% av den fasta årliga lönen. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

Beslut om långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar fattas av bolagsstämman oberoende av dessa riktlinjer. Långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar ska utformas för att säkerställa ett långsiktigt engagemang för BillerudKorsnäs utveckling och för att VD och koncernledning ska ha ett betydande, långsiktigt, aktieäggande i BillerudKorsnäs. Utfallet i de långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade ersättningarna vara kopplade till vissa förutbestämda prestationskriterier baserade på BillerudKorsnäs aktiekurs och prestation. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se bolagets hemsida [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

Pensionsförmåner ska vara premiebestämda. Avgifterna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30% av den fasta årliga kontantlönen. Rörlig ersättning ska bara vara pensionsgrundande om det följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser.

Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och bilförmån. Premier och andra kostnader i anledning av sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 40% av den fasta årliga kontantlönen.

### Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer minst vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman.

Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i BillerudKorsnäs. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses.

### Kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning m.m.

Den rörliga kontantersättningen ska vara kopplad till förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella eller icke-finansiella. De kan också utgöras av individanpassade kvantitativa eller kvalitativa mål. De koncerngemensamma målen för den rörliga kontantersättningen är till 40% beroende av resultatmåt EBITDA, till 30% beroende av nettoförsäljning, till 20% beroende avkastning av sysselsatt kapital och till 10% beroende av vissa hållbarhetsmål. Viktningen av dessa koncerngemensamma mål kan ändras från år till år beroende på koncernens fokusområden och strategiska beslut.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig kontantersättning avslutats ska bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig kontantersättning till verkställande direktören. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga ledande befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av BillerudKorsnäs senast offentliggjorda finansiella informationen.

Rörlig kontantersättning ska endast utgå under förutsättning av att BillerudKorsnäs rörelseresultat är positivt, och ersättningsutskottet ska endast utnyttja sin diskretion att besluta om rörlig ersättning i enlighet med målen som anges ovan på ett sätt som innebär att det finns en koppling mellan sådan ersättning och BillerudKorsnäs resultat.

### Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för BillerudKorsnäs anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningens komponenter samt ersättningens ökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa. Utvecklingen av avståndet mellan de ledande befattningshavarnas ersättning och övriga anställdas ersättning kommer att redovisas i ersättningsrapporten.

### Upphörande av anställning

Vid uppsägning gäller normalt sex till tolv månaders uppsägningstid och rätt till avgångsvederlag motsvarande den fasta kontantlönen för ett år för det fall BillerudKorsnäs avslutar anställningen. Vid uppsägning från befattningshavarens sida får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

### Ersättning till stämموvalda styrelseledamöter

Styrelseledamöter valda vid bolagsstämmor i BillerudKorsnäs ska i särskilda fall kunna arvoderas för tjänster inom deras respektive kompetensområde, som inte utgör styrelsearbete i BillerudKorsnäs AB. För dessa tjänster ska utgå ett marknadsmissigt arvode vilket ska godkännas av styrelsen.

### Frångående av riktlinjerna

Styrelsen får besluta att tillfälligt frånga riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose BillerudKorsnäs långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa BillerudKorsnäs ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

Se not 28 för 2019 års riktlinjer.

## Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

BillerudKorsnäs intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen är utformad för att hantera risker och säkerställa en hög tillförlitlighet i processerna kring upprättandet av de finansiella rapporterna samt för att säkerställa att tillämpliga redovisningskrav och andra krav på BillerudKorsnäs som noterat bolag efterlevs.

### Finansiell rapportering

Styrelsen har det yttersta ansvaret för intern kontroll av den finansiella rapporteringen. Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö är delegerat till VD, som ansvarar för att det finns en process och en organisation som säkerställer den interna kontrollen och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Specifikt för den ekonomiska rapporteringen har styrelsen inrättat ett revisionsutskott, som bistår styrelsen beträffande relevanta riktlinjer och policyer samt väsentliga redovisningsprinciper.

BillerudKorsnäs arbete med intern kontroll utgår ifrån internkontrollsprinciperna framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO). Principerna består av följande fem komponenter:

1. Kontrollmiljö
2. Riskbedömningar
3. Kontrollaktiviteter
4. Information och kommunikation
5. Uppföljningar

För mer information om BillerudKorsnäs bolagsstyrningsarbete, se avsnittet Bolagsstyrning inom BillerudKorsnäs på sidorna 60–64.

#### 1 Kontrollmiljö

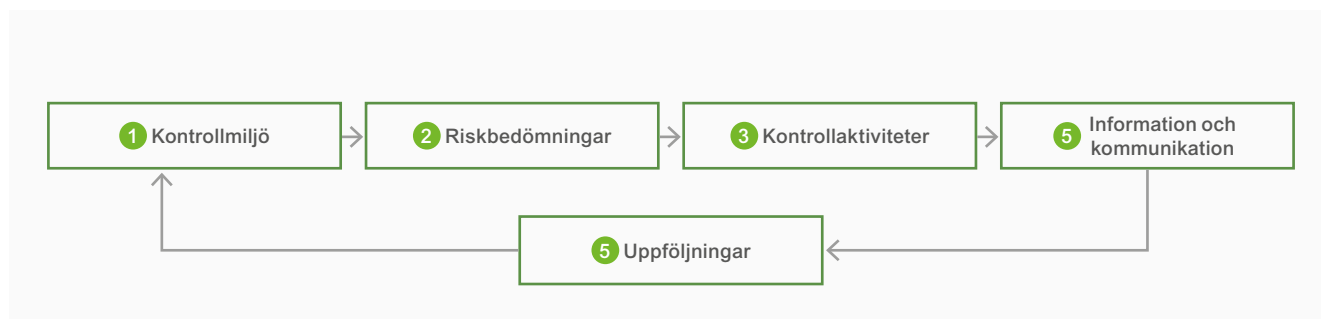
Kontrollmiljö omfattar bland annat hur mål sätts, hur värderingar följs upp och hur risker hanteras. En god kontrollmiljö bygger på en organisation med tydliga beslutsvägar samt en företagskultur med gemensamma värderingar och den enskilda individens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god intern kontroll. För styrelsen, VD och alla BillerudKorsnäs divisioner

och koncernfunktioner finns styrande dokument som syftar till att säkerställa en tydlig roll och ansvarsfördelning till gagn för en effektiv hantering av verksamhetens identifierade risker. Revisionsutskottets huvudsakliga uppgift är att bidra till en god finansiell rapportering och säkerställa en kvalificerad, effektiv och oberoende extern revision av bolaget. Revisionsutskottets arbete beskrivs mer utförligt på sidan 63.

Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Härtill kommer en rapportering från revisionsutskottet. Koncernledningen ansvarar för att nödvändiga interna kontroller genomförs som krävs för att hantera väsentliga risker i den löpande verksamheten. Här ingår koncerngemensamma styrande dokument för att berörda anställda ska förstå sin roll i arbetet med att upprätthålla god intern kontroll. Exempel på sådana är Code of Conduct, Governance Policy och Finance Policy. BillerudKorsnäs Shared Service Center säkerställer effektiv och enhetlig hantering av de finansiella processerna genom framtagandet av enhetliga rutiner och kontrollsystem och skapar erforderlig dokumentation. Dokumentationen uppdateras årligen eller vid behov av att spegla genomförda processförändringar samt säkerställa att gällande lagar och regler följs.

#### 2 3 Riskbedömning och kontrollaktiviteter

Löpande genomförs riskbedömningar för att identifiera risker som kan uppstå inom BillerudKorsnäs, om de interna kontrollerna i de finansiella processerna inte är effektiva. BillerudKorsnäs ERM-process (Enterprise Risk Management) beskrivs mer detaljerat i avsnittet Riskhantering och känslighetsanalys på sidan 74. Finansiella och rapporteringsrisker, däribland risken för fel i den finansiella rapporteringen, ingår i ERM-processen.





Kontrollaktiviteter syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser i den finansiella rapporteringen vid varje rapporttillfälle. Bolagets kontrollaktiviteter är en del av dess processer för redovisning och finansiell rapportering och inkluderar bland annat attestrutiner, bank och kontoavstämningar, resultatanalys, automatiska och manuella kontroller samt uppdelning av administrerande och utförande enheter.

Bolaget har en intern kontrollfunktion med syfte att säkerställa god intern kontroll och kvalitet i den finansiella rapporteringen. Funktionen implementerar processer och ramverk som säkerställer den interna kontrollen och kvaliteten i den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollfunktionen arbetar med att tillse att styrande dokument efterföljs vilket är grunden för effektiv kontrollverksamhet inom huvudprocesserna för den finansiella rapporteringen. Som en del i det interna kontrollarbetet görs en självskattning av interna kontroller som innebär att respektive kontrollansvarig bedömer effektiviteten i sina kontroller. Förbättringsåtgärder införs enligt en plan som tas fram tillsammans med den interna kontrollfunktionen. Åtgärderna följs sedan upp under det kommande räkenskapsåret då en ny självskattning genomförs. Resultatet av detta arbete ingår i årsredovisningen av internkontrollfunktionen till revisionsutskottet, vilken i sin tur rapporterar till styrelsen. Internkontrollfunktionen utgör därför ett viktigt verktyg i styrelsens uppföljning av de interna kontrollerna av den finansiella rapporteringen.

Bolaget har en Group Risk Management funktion med ansvar för Enterprise Risk Management (ERM), skadeförebyggande arbete samt koncerngemensamma försäkringsprogram. Inom ramen för ERM identifieras kontinuerligt väsentliga risker för fel i finansiell rapportering och tillser att fullgoda kontrollaktiviteter finns på plats.

Väsentliga risker rapporteras till styrelsen.

För information kring finansiella risker och viktiga poster som är föremål för uppskattning och bedömning, se avsnittet för Riskhantering och känslighetsanalys samt not 37.

Koncernens riskhantering innefattar bland annat internkontroll- och riskhanteringsfunktionen. Group Risk Managements uppgift är att utforma, säkerställa implementering av, övervaka och stödja BillerudKorsnäs governance, risk och compliance management och inkludera väsentliga risker, även finansiella risker, på ett integrerat och effektivt sätt.

#### 4 Information och kommunikation

Väsentliga styrande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen finns tillgängliga på BillerudKorsnäs intranät och ledningssystem. Förändringar och uppdateringar av dessa kommuniceras löpande till berörda medarbetare.

Under året fortlöpte arbetet med att utveckla koncernens policyramverk i syfte att säkerställa fullständighet samt enhetlighet kring utformning, ägarskap och ansvar för uppdateringar. Styrelsen har antagit åtta policyer. Direktiven har uppdaterats och anpassats efter de koncerngemensamma policyerna och arbetet fortsätter under 2020.

För att erhålla väsentlig information från medarbetarna finns det såväl formella som informella informationskanaler till koncernledningen och styrelsen. Exempelvis har BillerudKorsnäs en whistleblowerfunktion, Speak-Up Line, genom vilken anställda och externa parter kan rapportera misstänkta oegentligheter anonymt. Rapporteringen inkluderar möjligheten till anonym dialog mellan den som rapporterar och den som tar emot rapporten. Kanalen kallas "The Speak-Up Line".

För extern kommunikation finns en Communication & Information policy som säkerställer att BillerudKorsnäs lever upp till högt ställda krav på korrekt information till finansmarknaden.

#### 5 Uppföljningar

Revisionsutskottet genomför ett beredande arbete inför styrelsens utvärdering av den information som koncernledningen samt bolagets revisorer lämnar. Revisionsutskottets arbete omfattar också att å styrelsens vägnar säkerställa att åtgärder vidtas rörande de brister och förslag till åtgärder som framkommit vid den externa revisionen och genom intern kontrollfunktion. För ytterligare information om revisionsutskottet och dess arbete, se avsnittet Bolagsstyrning inom BillerudKorsnäs.

#### Internrevision

I enlighet med punkt 7.3 i Svensk Kod för bolagsstyrning har styrelsen utvärderat behovet av en särskild granskningsfunktion (internrevision). Med hänsyn till den interna kontrollens organisation och de uppföljningar som sker genom funktionerna inom Group Risk Management samt genom ekonomi och controllerorganisationen, har styrelsen bedömt att behov av en separat internrevision eller granskningsfunktion för närvarande inte föreligger. Frågan om en separat internrevisionsfunktion prövas årligen av styrelsen.



Magnus Wikström

Mikael Andersson

Malin Ljung Eiborn

Helene Biström

Ulf Eliasson

## Koncernledning

### Lennart Holm

*Tillförordnad VD och koncernchef*

*Utbildning:* Civilingenjör kemiteknik, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

*Anställd år:* 2019

*Född:* 1960

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande i Wellbo Group AB. Styrelseledamot i BillerudKorsnäs AB, Holm & Gross Holding AB, Axolot Solutions Holding AB och CarryGenes Therapeutics AB.

*Bakgrund:* Styrelseordförande och VD i Perstorpkoncernen, verksam inom Stora Enso samt partner i PAI Partners SAS.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 4 000

### Mikael Andersson

*Executive Vice President Division Board*

*Utbildning:* Magisterexamen Kemi, Karlstad universitet. Executive MBA, Mgruppen.

*Anställd år:* 2016

*Född:* 1968

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* Area VP, Nalco Water, Sales Director BillerudKorsnäs AB, VD Bycosin AB.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 11 310

### Helene Biström

*Executive Vice President Division Paper*

*Utbildning:* Civilingenjör Maskinteknik, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

*Anställd år:* 2019

*Född:* 1962

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* VD Infranord, VD Norrenergi, Vice VD Vattenfall AB.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 10 000

### Christopher Casselblad

*Executive Vice President Communication and Brand*

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Göteborg.

*Anställd år:* 2018

*Född:* 1975

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* Head of Investor Relations BillerudKorsnäs, Head of Group Planning & Control Folksam, Investor Relations Manager Folksam, Investor Relations Officer Nordea.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 1 000

### Paulina Ekvall

*Executive Vice President Human Resources*

*Utbildning:* Linjen för Personal- och Arbetslivsfrågor, Lunds Universitet.

*Anställd år:* 2017

*Född:* 1968

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* Sr Dir HR Arla Foods AB, VP HR Unilever Nordics, HR Director Nordics Johnson&Johnson Consumer, HR Director Pfizer Health AB, Personalchef Kriminalvården.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 3 000



Paulina Ekvall

Lennart Holm

Andreas Mattsson

Anders Lundin

Ivar Vatne

Christopher Casselblad

### Ulf Eliasson

*Executive Vice President & Chief Technology Officer*

*Utbildning:* Civilingenjör, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

*Anställd år:* 2012

*Född:* 1962

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* Direktör Produktion Billerud-Korsnäs AB, Direktör Consumer Board BillerudKorsnäs AB, Fabriksdirektör Korsnäs AB, Vice President och platsdirektör Rolls-Royce AB, Senior Vice President och VD Stora Enso Skoghall AB.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 10 352

### Malin Ljung Eiborn

*Executive Vice President Sustainability*

*Utbildning:* Juristexamen, Linköpings universitet, Master of European Law, University of Kent at Canterbury, England.

*Anställd år:* 2018

*Född:* 1976

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* Director Sustainability and Public Affairs BillerudKorsnäs, Partner & Key Account Manager Prime Public Relations, diverse befattningar på UD.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

### Anders Lundin

*Executive Vice President Division Solutions*

*Utbildning:* Civilekonom, Lunds universitet.

*Anställd år:* 2015

*Född:* 1960

*Andra uppdrag:* –

*Bakgrund:* President Mergers & Acquisition BillerudKorsnäs, Executive Vice President Transformation Projects Perstorp Group, Executive Vice President of Business Group Perstorp Performance Products.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 7 461

### Andreas Mattsson

*Executive Vice President & General Counsel*

*Utbildning:* Jur. kand. Lunds universitet.

*Anställd år:* 2013

*Född:* 1978

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot Bergvik Skog AB.

*Bakgrund:* Senior Associate, Advokatfirman Cederquist.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 4 379

### Ivar Vatne

*Executive Vice President & Chief Financial Officer*

*Utbildning:* Civilekonom, Norges Handelshögskola NHH.

*Anställd år:* 2019

*Född:* 1978

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Paper Bottle Company A/S.

*Bakgrund:* CFO Arla Foods UK Ltd, CFO Arla Foods AB, Vice President Finance Europe Region Fiskars. Olika befattningar inom Procter & Gamble (P&G) under tio år.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 2 730

### Magnus Wikström

*Executive Vice President Innovation*

*Utbildning:* Civilingenjör och teknologie doktor, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm. Executive MBA, Mgruppen.

*Anställd år:* 2006

*Född:* 1963

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Wallenberg Wood Science Center, Treesearch och BioBag A/S.

*Bakgrund:* CTO BillerudKorsnäs AB, Teknisk Direktör Billerud AB, R&D Director Korsnäs AB, Projektområdeschef STFI.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 8 294

<sup>1</sup> Egna och närståendes aktier.



Tobias Auchli

Ulrika Gustafsson

Victoria van Camp

Kristina Schauman

Bengt Hammar

Lennart Holm

## Styrelse

### Jan Åström

Ordförande

*Utbildning:* Civilingenjör kemiteknik, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

*Född:* 1956

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande i Bergvik Skog Öst AB. Styrelseledamot i ECO Development AB och Frill Holding AB (publ). Ordförande i Stiftelsen Centralfonden för anställda inom skogsbruket och skogsindustrin, samt ordförande i Svenska Brottningsförbundet.

*Bakgrund:* Koncernchef och VD för Ahlstrom Munksjö Oyj, SCA AB, Modo Paper AB. Affärsgruppchef för SCA Fine Paper och Head of SCA Packaging Munksund.

*Invald:* 2018

*Utskottsuppdrag:* Ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i investeringsutskottet.

*Aktieinnehav:* 111

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.

### Michael M.F. Kaufmann

Vice ordförande

*Utbildning:* MBA-utbildning vid universiteten i Stuttgart och Erlangen-Nürnberg.

*Född:* 1948

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande Frapag Beteiligungsholding AG, Frapag America, Inc., By Out Europe II, Frapag Slovakia och Grimming Holding Romania. Verkställande direktör Hartmann Liegenschaftsverwaltung GmbH, Kleinsölk Fortwirtschaftsverwaltung GmbH, MIKA Classic Cars GmbH och MIKA Privatstiftung.

*Bakgrund:* Ett antal ledande befattningar inom Frantschach/Mondi, Wien, Österrike.

*Invald:* 2005

*Utskottsuppdrag:* Ledamot i ersättningsutskottet.

*Aktieinnehav:* 22 250

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, inte oberoende av bolagets större ägare.

### Tobias Auchli

Ledamot

*Utbildning:* MA HSG vid universitetet i St Gallen.

*Född:* 1972

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande och VD i Verlumenda SA.

*Bakgrund:* Head Innovation and R&D, global Ice Cream Division, Nestlé SA, Director Corp. Marketing & Innovation Acceleration, Nestlé SA och General Manager Liquid & Dairy Culinary Milks, Nestlé Greater China Region.

*Invald:* 2018

*Utskottsuppdrag:* Ledamot i revisionsutskottet och investeringsutskottet.

*Aktieinnehav:* –

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.

### Andrea Gisle Joosen

Ledamot

*Utbildning:* Civilekonom, MSc International Business, Copenhagen Business School.

*Född:* 1964

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande i Acast AB, Styrelseledamot i Dixons Carphone PLC, ICA Gruppen AB, James Hardie Industries PLC, Qred AB och Logent AB.

*Bakgrund:* VD för Boxer TV Access AB, nordisk VD för Panasonic, Chantelle och Twentieth Century Fox Home Entertainment. Ledande befattningar på Johnson & Johnson och Procter & Gamble. Styrelseordförande i Teknikmagasinet AB, Styrelseledamot i Mr Green & Co AB.

*Invald:* 2015

*Utskottsuppdrag:* Ledamot i revisionsutskottet. Ledamot i ersättningsutskottet från november 2019.

*Aktieinnehav:* 2 350

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.

### Bengt Hammar

Ledamot

*Utbildning:* Fil kand och masters inom internationell ekonomi och politik, Princeton University, New Jersey, USA.

*Född:* 1951

*Andra uppdrag:* Senior Adviser, Pöyry Capital Ltd.

*Bakgrund:* Grundare och VD i Pöyry Capital Ltd., VD, Head of Global Forest Products & Packaging, Barclays De Zoete Wedd Ltd., Executive Director, Head of European Forest Products & Packaging, Morgan Stanley & Co. Int.

*Invald:* 2014

*Utskottsuppdrag:* Ordförande i investeringsutskottet.

*Aktieinnehav:* 2 000

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.



Michael M.F. Kaufmann Andrea Gisle Joosen Gunnevi Lehtinen Johansson Jan Åström Bo Knöös Nicklas Johansson

#### Lennart Holm

Ledamot

*Utbildning:* Civilingenjör kemiteknik, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

*Född:* 1960

*Andra uppdrag:* Tillförordnad VD och koncernchef i BillerudKorsnäs AB, styrelseordförande i Wellbo Group AB. Styrelseledamot i Holm & Gross Holding AB, Axolot Solutions Holding AB och CarryGenes Therapeutics AB.

*Bakgrund:* Styrelseordförande och VD i Perstorpkoncernen, verksam inom Stora Enso samt partner i PAI Partners SAS.

*Invald:* 2012

*Utskottsuppdrag:* Ledamot i ersättningsutskottet mellan januari och november 2019.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 4 000

*Beroende/oberoende:* Inte oberoende av bolaget och ledningen (t.f. VD och koncernchef i bolaget), oberoende av bolagets större ägare.

#### Kristina Schauman

Ledamot

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

*Född:* 1965

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i ÅF Pöyry AB, Orexo AB, Coor Service Management AB, BEWiSynbra Group AB, Nordic Entertainment Group AB och Diaverum AB.

*Bakgrund:* Diverse finanschefspositioner inom Stora Enso, ABB och Investor samt ledande befattningar inom OMX AB, Carnegie Investment bank och Apoteket AB.

*Invald:* 2014

*Utskottsuppdrag:* Ordförande i revisionsutskottet.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 4 000

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.

#### Victoria Van Camp

Ledamot

*Utbildning:* Civilingenjör maskinteknik och tekn. dr. maskinelement, Luleå tekniska universitet.

*Född:* 1966

*Andra uppdrag:* CTO och President, Innovation and Business Development på AB SKF.

*Bakgrund:* Styrelseledamot i VBG Group AB och PREERA. Direktör i Industrial Market Technology & Solutions, Direktör i Product Innovation Lubrication BU och flera andra befattningar inom SKF Group.

*Invald:* 2017

*Utskottsuppdrag:* Ledamot i investeringsutskottet.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 600

*Beroende/oberoende:* Oberoende av bolaget och ledningen, oberoende av bolagets större ägare.

#### Nicklas Johansson

Ledamot, arbetstagarrepresentant

*Född:* 1968

*Andra uppdrag:* Ordförande Pappers Avd 165.

*Bakgrund:* –

*Invald:* 2017

*Utskottsuppdrag:* Adjungerad ledamot i investeringsutskottet

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

#### Gunnevi Lehtinen Johansson

Ledamot, arbetstagarrepresentant

*Utbildning:* Kemistudier vid Åbo Akademi.

*Född:* 1969

*Andra uppdrag:* Produktionscontroller inom BillerudKorsnäs.

*Bakgrund:* –

*Invald:* 2016

*Utskottsuppdrag:* Adjungerad ledamot i revisionsutskottet.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 750

#### Ulrika Gustafsson

Suppleant, arbetstagarrepresentant

*Utbildning:* Gymnasieingenjör Kemi, diverse högskolekurser.

*Född:* 1967

*Andra uppdrag:* Ordförande för Unionenklubben BillerudKorsnäs Gävle. Diverse uppdrag för Unionen på regional och central nivå. Styrelseledamot i Stiftelsen Korsnäs.

Sociala Fond.

*Bakgrund:* –

*Invald:* 2016

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 1 000

#### Bo Knöös

Suppleant, arbetstagarrepresentant

*Född:* 1964

*Andra uppdrag:* Ordförande Pappers Avd 96. Ledamot i arbetsutskottet i Industriråd Värmland.

*Bakgrund:* –

*Invald:* 2017

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

<sup>1</sup> Egna och närståendes aktier.